

Slututvärdering av Glasrikeuppdraget



Slututvärdering av Glasrike- uppdraget

Mars 2018

En rapport till Länsstyrelsen i Kronoberg

Kontaktperson

Ylva Grauers Berggren

Epost

ylva.grauers@oxfordresearch.se

Telefonnummer

070-296 54 49

Om Oxford Research

Knowledge for a better society

Oxford Research är specialister på analyser, utvärderingar och strategier med fokus på välfärds-, närings- och regional utveckling.

Oxford Research genomför skräddarsydda analyser, resultat-, process-, och effektutvärderingar för departement, myndigheter, stiftelser samt privata och civila organisationer. Vi ger också råd om strategiutveckling, faciliterar utvecklingsprocesser och förmedlar våra resultat genom föreläsningar och seminarier. Vi kombinerar akademisk forskning, strategisk förståelse och god kommunikation – på det sättet skapar vi ett användarorienterat resultat som kan göra skillnad.

Oxford Research grundades 1995 och har verksamhet i Danmark, Norge, Sverige, Finland och Lettland. Oxford Research är en del av Oxford Group.

Oxford Research AB
Norrländsgatan 11
103 93, Stockholm
Sverige
(+46) 08 24 07 00
office@oxfordresearch.se
www.oxfordresearch.se

Innehåll

Sammanfattning	1
1. Inledning	2
1.1 Om Glasrikeuppdraget	2
1.1.1 Länsstyrelsernas roll	3
1.2 Teoretiskt ramverk för styrning och samverkan	4
1.2.1 Vad är och gör en intermediär?	4
1.2.2 En modell för kommunal samverkan	5
1.3 Tidigare slutsatser och rekommendationer	7
1.3.1 Kommunala aktörer	7
1.3.2 Regionala aktörer	7
1.4 Genomförande och metod	7
1.4.1 Genomförande	7
1.4.2 Metod och material	8
2. Översikt av Glasrikeuppdraget	10
2.1 Medel investerade i Glasrikeuppdraget	10
2.2 Tid investerad i Glasrikeuppdraget	11
2.3 Glasrikeuppdragets struktur och aktörer	12
3. Kartläggning av Glasrikeuppdragets insatser	15
3.1 Genomförda insatser och aktiviteter	15
3.1.1 Kulturarv	15
3.1.2 Incitament för utveckling	16
3.1.3 Integration	18
3.1.4 Besöksnäring	20
3.1.5 Projekt medfinansierade av Tillväxtverket	21
3.1.6 Övriga medfinansierade projekt	23
3.1.7 Projekt med tydliga beröringspunkter med Glasrikeuppdraget	24
3.1.8 Övrigt	24
3.2 Pågående insatser och aktiviteter	25
3.2.1 Annual Glass Art Society Conference 2020 (GAS 2020)	25
3.2.2 Glasriket på tillväxt 2018–2020	25
3.2.3 New Glass 2.0	26
3.2.4 Glasrikesmiljonen	26
4. Två av Glasrikeuppdragets större utvecklingsprocesser	27
4.1 Glasets arkiv och samlingar	27
4.2 Saneringen vid före detta glasbruksområden	31
4.2.1 Praktisk sanering	32
4.2.2 Innovativ sanering	33
5. Rollfördelning inom uppdraget	37
5.1 Nationella aktörers roller	37
5.2 Länsstyrelsens roll	38
5.2.1 Ordförande och den styrande kraften	38
5.2.2 Samordnare av kommunerna	38

5.2.3	Bidrar med översikt och sprider information inom uppdraget	39
5.2.4	Skapar samverkan mellan lokal och nationell nivå	39
5.2.5	Länsstyrelsernas olika roller	39
5.2.6	Länsstyrelsens roll efter uppdragets slut	39
5.3	Regionernas roll	40
5.3.1	Regionernas roll under uppdraget	40
5.3.2	Regionernas roll efter uppdragets slut	40
5.4	Det kommunala samarbetet	40
5.4.1	Kommunernas roll	41
5.4.2	De kommunala tjänstepersonerna	41
5.4.3	Utveckling av kommunal samverkan	42
5.4.4	Förbättrat kommunalt självförtroende	42
5.4.5	Kommunal samverkan efter uppdragets slut	43
6.	Analys och diskussion	44
6.1	Jämförelse med tidigare regeringsuppdrag	44
6.2	Uppdragets betydelse för att möjliggöra satsningar	45
6.3	Förutsättningarna för större utvecklingsprojekt	46
6.3.1	Glasetts arkiv och samlingar	46
6.3.2	Saneringen vid före detta glasbruksmiljöer	47
6.4	Rollen som intermediär	48
6.4.1	Länsstyrelsen i Kronoberg som nationell, regional och lokal intermediär	48
6.4.2	Samverkan mellan Tillväxtverket och Länsstyrelsen i Kronoberg	49
6.4.3	Regionernas roll som intermediärer	49
6.5	Utvärdering av den kommunala samverkan	50
7.	Slutsatser och rekommendationer	53
7.1	Generella slutsatser och lärdomar	53
7.2	Uppdragets betydelse för att möjliggöra satsningar	53
7.3	Förutsättningar för större utvecklingsprojekt	54
7.4	Länsstyrelsens roll som intermediär	55
7.5	Utvärdering av den kommunala samverkan	56
	Referenslista	57
	Tryckt material	57
	Del och slutrapportering från projekt	57
	Teoretiskt bakgrundsmaterial	58
	Mötesprotokoll, arbetsmaterial, ansökningar och dylikt	59
	Respondenter	60
	Bilaga 1: Regional utveckling – ett tredje generationens politikområde	63
	Bilaga 2: Tio steg till framgångsrik samverkan	65

Sammanfattning

I denna rapport presenteras slututvärderingen av Glasrikeuppdraget (2012–2017). Utvärderingen bygger vidare på den halvtidsutvärdering som Oxford Research gjorde på uppdrag av Länsstyrelsen i Kronoberg under 2016. Slututvärderingen består av en kartläggning av de insatser som finansierats och stöttats av Glasrikeuppdragets styrgrupp, en djupdykning i två av de större utvecklingsprocesserna (Glasets arkiv och samlingar samt saneringen vid före detta glasbruksområden), en analys av Länsstyrelsen i Kronobergs roll som samordnare av uppdraget samt förutsättningarna för fortsatt samverkan i utvecklingsarbetet efter regeringsuppdragets slut. Slutligen presenteras slutsatser, lärdomar och rekommendationer för det fortsatta utvecklingsarbetet i Glasriket.

De huvudsakliga lärdomarna kan sammanfattas enligt följande:

- Glasrikeuppdraget har haft stor betydelse för genomförandet av flera stora utvecklingsinsatser. Uppdraget har även gynnat samverkan inom en rad områden där samverkan annars inte hade varit möjlig. Tydliga exempel är i arbetet med sanering vid före detta glasbruk, företagsstödet Glasrikesmiljonen, nätverket Swedish Glass Net samt den gemensamma satsningen på destinationsutveckling.
- Länsstyrelsen i Kronobergs län har haft en central roll i uppdraget och har tagit rollen som nationell, regional och lokal intermediär. I och med regeringsuppdragets slut försvinner delar av den regionsöverskridande samordningen, med risk för försvagad samsyn och försämrad operativ framdrift i pågående utvecklingsprocesser. Samtidigt har en god grund lagts för det fortsatta utvecklingsarbetet genom att kommunerna gått in som huvudmän för projekt.
- En enhällig samsyn finns kring saneringsarbetets absoluta vikt för att få till stånd ekonomisk strukturomvandling i Glasriket på lång sikt. Långsiktiga garantier behövs samtidigt för tillgången till finansiering och fortsatt engagemang från regionala och statliga aktörer för att arbetet med sanering inte ska avstanna. Förutsättningarna bedöms som goda för fortsatt samverkan kring Glasets arkiv och samlingar. Aktörerna i Swedish Glass Net behöver nu samla sig och enas kring en organisationsstruktur som drar nytta av medlemmarnas olikheter i arbetet med att prestera konkret resultat i form av insatser och aktiviteter.
- Glasrikeuppdraget har haft positiva effekter på den kommunala samverkan. Framtida kommunal samverkan bör utgå från gemensamma behov samtidigt som det finns en risk att samsynen kring den ömsesidiga vinningen påverkas negativt av att Glasrikeuppdraget avslutas. Fortsatt stöd från regionala och nationella aktörer är nödvändigt för att arbetet i de gemensamma utvecklingsprocesserna inte ska avstanna.
- De kommunala aktörerna har ett stort ansvar för implementeringen av de utvecklingsprocesser som initierats inom ramen för Glasrikeuppdraget. Kommunerna behöver samverka och investera såväl tid som ekonomiska resurser för att möjliggöra långsiktiga effekter av arbetet inom Glasriket. För hållbarheten i samverkan på lång sikt bör gemensamma behov i Glasriket som länsöverskridande region införas i kommunala och regionala styrdokument och strategier.

1. Inledning

1.1 OM GLASRIKEUPPDRAGET

Glasriket i Småland är ett område som innefattar fyra kommuner - Uppvidinge och Lessebo i Kronobergs län samt Nybro och Emmaboda i Kalmar län. Glasbruk har funnits i området sedan mitten av 1700-talet och området har haft ett starkt varumärke. I dagsläget är glasnäringen en del av kulturarvet och besöksnäringen snarare än en storskalig tillverkningsindustri. Produktion bedrivs dock fortfarande, främst inriktad mot konstglas och på många håll finns en tydlig glasidentitet. Flera personer som intervjuats i denna studie lyfter fram regionens särart som vagg för den svenska glasnäringen.

Flera näringspolitiska uppdrag för att främja utvecklingen inom Glasriket har lanserats under 2000-talet i syfte att stötta regionen i den strukturomvandling som pågått sedan 1970-talet. År 1960 låg 33 av 40 svenska glasbruk i Glasriket och glasbruken hade cirka 4–5000 anställda. Antalet anställda halverades under 1980-talet och idag finns endast fem aktiva glasbruk och flera mindre glashyttor kvar i Glasriket¹. År 2005 startade kommunala och regionala aktörer projektet ”Masterplan Glasriket” där gemensamma målsättningar och en strategi för utveckling av Glasriket arbetades fram. Året efter startade regeringsuppdraget ”Uppdrag att främja utvecklingen av Glasriket som besöksmål” som varade under två år och finansierades med 4 miljoner kronor från staten. Andra exempel på satsningar från statligt håll är 2,5 miljoner kronor till Glasriket Turism AB (AB Glasriket) för internationell marknadsföring.²

I mars 2012 gav regeringen berörda länsstyrelser i uppdrag att genomföra insatser för industriell utveckling och stärkt besöksnäring i Glasriket. Även de dåvarande regionförbunden i Kalmar och Kronobergs län bjöds in att delta i arbetet. Tillväxtverket fick i uppdrag att bistå länsstyrelserna och regionförbunden i deras arbete.³ Unikt för denna regeringssatsning i Glasriket var att regeringen inte bidrog med några medel till Glasrikeuppdraget. Detta medförde att uppdraget förutsatte ett starkt regionalt ledarskap där styrgruppen, bestående av länsstyrelser, regionförbunden och de fyra kommunerna, tillsammans bidrog med en budget på 3,2 miljoner kronor.⁴ Glasrikeuppdraget kan således sägas utgöra en regeringssatsning med ett tydligt ”bottom-up” perspektiv. De kommunala och regionala aktörerna har själva, genom en förstudie, klarlagt vilka behov och utmaningar regionen behöver arbeta med.

Arbetet med Glasrikeuppdraget inleddes med en förstudie där sex fokusområden för insatser identifierades. I Glasrikeuppdragets rapport från 2014 tillfogades senare ytterligare två fokusområden till förstudiens sex. Arbetet i uppdraget har utgått från dessa fokusområden och de förslag på aktiviteter som lyftes i förstudien. Vidare har nya insatser och förslag tillkommit genom dialog och samverkan

¹ De fem glasbruken är Kosta, Målerås, Skruf, Bergdala glasbruk och Nybro.

² Länsstyrelsen i Kronobergs län. 2014. *Rapport från Glasrikeuppdraget*. NT2012/1667/RT.

³ Näringsdepartementet. 2012. *Uppdrag att utveckla glasindustrin och besöksnäringen i Glasriket*. N2012/1667/RT.

⁴ Länsstyrelsen i Kronobergs län. 2014. *Rapport från Glasrikeuppdraget* NT2012/1667/RT.

mellan de lokala, regionala och nationella aktörerna i uppdraget. De åtta fokusområden som identifierats i förstudien och i regeringsrapporten från 2014 är^{5,6}:

- Lokal och regional ledning
- Miljö och energi
- Kulturarv Glasriket
- Besöksnäring
- Incitament för utveckling
- Forskning och utbildning
- Fysisk och digital infrastruktur (tillkom 2014)
- Integration och sociala innovationer (tillkom 2014)

Glasrikeuppdraget förlängdes i december 2014 till och med den 31 december 2017. Länsstyrelsen i Kronobergs län fick fortsatt samordningsansvar för uppdraget. Utöver Tillväxtverket fick även Myn-digheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analys (Tillväxtanalys) samt Sveriges Geologiska Undersökning (SGU) i uppdrag att bistå arbetet inom uppdraget. Till skillnad från det första uppdraget lyftes även uppgiften att bistå landstingen och kommunerna i arbetet med industriell utveckling i Glas-riket. Naturvårdsverket, Vinnova och Visit Sweden AB fördes fram som aktörer vilka uppdraget fick ske i dialog med.⁷

Glasrikeuppdragets genomförande har bestått av ett stort antal aktiviteter och insatser som initierats genom samverkan mellan aktörerna i uppdragets styrgrupp. Aktiviteterna och insatserna har utgått från de identifierade fokusområdena. Aktörerna som har medverkat i olika insatser inom ramen för Glasrikeuppdragets genomförande har varierat över tid – styrgruppen har dock varit densamma ge-nom hela uppdraget.

1.1.1 Länsstyrelsernas roll

Länsstyrelserna i Kalmar och Kronobergs län har av regeringen via näringsdepartementet fått uppdra-get att genomföra insatser för industriell utveckling och stärkt besöksnäring i Glasriket. Länsstyrelsen i Kronobergs län har lett såväl arbetet i uppdragets styrgrupp som i uppdragets centrala berednings-grupp. Vidare har Länsstyrelsen i Kronoberg varit ordförande för uppdraget och ansvarat för koordi-nering och uppföljning av de insatser som genomförts.

⁵ Glasrikeuppdraget. 2012. *Delrapport 1 – Förstudie Glasriket*.

⁶ Länsstyrelsen i Kronobergs län. 2014. *Rapport från Glasrikeuppdraget*. NT2012/1667/RT.

⁷ Näringsdepartementet. 2014. *Uppdrag att fortsätta insatserna för att utveckla glasindustrin och besöksnäringen i Glasriket* N2014/5023/RT.

1.2 TEORETISKT RAMVERK FÖR STYRNING OCH SAMVERKAN

Denna slututvärdering utgår från samma teoretiska ramverk som applicerats i den utvärdering som Oxford Research genomfört för Tillväxtverket⁸ samt i halvtidsutvärderingen för Länsstyrelsen i Kronoberg. Vidare används även ett ramverk och en modell för kommunal samverkan, vilken kan ligga till grund för framtida kommunalt samverkansarbete i regionen.

I den halvtidsutvärdering av Glasrikeuppdraget som Oxford Research genomförde på uppdrag av Länsstyrelsen i Kronoberg fungerade intermediärteori som teoretiskt ramverk för att förstå den komplexa styrningskontext som omger uppdraget och som modell att utvärdera Länsstyrelsens arbete utifrån. Den här slututvärderingen bygger vidare på de slutsatser som dras i halvtidsutvärderingen och ser med utgångspunkt i intermediärrollen närmare på förutsättningarna för att bibehålla långsiktiga effekter efter regeringsuppdragets slut.

I Bilaga 1 återfinns en karaktärisering av det så kallade ”tredje generationens politikområde” - som bidrar till att förklara Glasrikeuppdragets utformning och som motiverar användandet av kunskapen om intermediära roller och funktioner som en modell för att analysera och utvärdera de regionala myndigheternas roll i Glasrikeuppdraget.

Nedan presenteras hur en organisation kan ta rollen som intermediär - vilket fungerar som modell för att analysera Länsstyrelsen i Kronobergs roll i uppdraget. Avslutningsvis redogörs för ett ramverk för kommunal samverkan, som grund för att diskutera kommunernas roll i uppdraget samt bedöma förutsättningar för långsiktighet i utvecklingsarbetet.

1.2.1 Vad är och gör en intermediär?

I den teoretiska litteraturen finns det ingen vedertagen definition av begreppet intermediär, men begreppet åsyftar i grunden funktionen som mellanliggande förbindelse mellan olika parter. Jönsson m. fl. har dragit slutsatsen att intermediärer spelar en allt viktigare roll i regionernas arbete med tillväxtfrågor.⁹ Jönsson m. fl. pekar på intermediären som en viktig funktion som sammanhållande part i ett utvecklingsarbete. Hur intermediären organiseras är mindre viktigt - det som är avgörande för ett framgångsrikt utvecklingsarbete är vilka roller intermediären kan fylla.

En intermediär kan vara en organisation, institution eller individ och kan verka på olika nivåer. Ett ramverk för att karaktärisera intermediärer och deras funktioner finner vi i forskning om regionala innovationssystem. Smedlund delar in intermediärer efter nationell, regional och lokal nivå och beskriver att de beroende på nivå har följande uppgifter:¹⁰

1. Nationella intermediärer skapar ramvillkoren för näringslivets och regioners utveckling genom att utmana och katalysera andra att agera.

⁸ Oxford Research. 2018. *Slututvärdering av Glasrikeuppdraget. En utvärdering av Tillväxtverkets process- och dialogbaserade utvecklingsarbete.* Tillväxtverket.

⁹ Kock & Wallo. 2013. *Begreppet intermediär.*

¹⁰ Smedlund. 2006. *The roles of intermediaries in a regional knowledge system.*

2. Regionala intermediärer koordinerar nyckelaktörerna i en region och försäkrar att regionala strategier är aktuella och relevanta. De regionala intermediärerna spelar också en viktig roll som länk mellan lokal och nationell nivå.
3. Lokala intermediärer bidrar till ökad kunskap och personliga relationer mellan dem som är föremål för politiken: individer, företag eller andra lokala organisationer. De främjar även operativa processer inom det aktuella politikområdet.

Stewart och Hyysalo har sammanställt resultat från forskning om intermediärer i innovationssystem. De identifierar tre generella roller en intermediär bör anta för att vara framgångsrik. Enligt Stewart och Hyysalo ska en intermediär *underlätta* samverkan, *konfigurera* samarbete och *mäkla* stöd för politikens målsättningar.¹¹ De tre rollerna innebär således att lösa följande uppgifter:

1. I intermediärens roll att underlätta samverkan ingår att bidra till gynnsamma förutsättningar för relationerna mellan relevanta aktörer. Det handlar om att anpassa och skapa regler och ramverk för utbyte, att utbilda olika aktörer och att bidra med resurser för grundläggande mötesplatser.
2. Att konfigurera samarbete innebär att säkra en gemensam bild av den aktuella strategin i form av syfte, mål och former för samarbetet. Vidare ingår att anordna de praktiska och tekniska lösningar där samarbetet sker.
3. Att mäkla avser att förmedla kontakter och förhandla med dem som kan stötta genomförandet av politiken genom till exempel finansiering, sponsring eller tjänster.

Ovanstående ramverk för rollen som regional intermediär hjälper oss att förstå, förklara och värdera Länsstyrelsen i Kronobergs olika roller och funktioner i Glasrikeuppdraget samt vilka konsekvenserna kan tänkas bli när Länsstyrelsen i Kronoberg kliver av vid regeringsuppdragets slut.

1.2.2 En modell för kommunal samverkan

Glasrikeuppdraget omfattar en delregion med fyra kommuner i både Kronobergs och Kalmar län. Oxford Research genomförde under 2013–2014 en studie av olika former för samverkan som har näringslivs- och ekonomisk utveckling som mål. Studien genomfördes i en kommunal kontext i Norden och kan här fungera som en modell för hur framgångsrik samverkan kan organiseras.¹²

Kommunal samverkan som fenomen har ökat betydligt i omfattning de senaste åren samtidigt som det finns en rad utmaningar med samarbete mellan kommuner. Till exempel förekommer det att närliggande kommuner ser sig som deltagare i ett nollsummespel och istället för att se mervärden i att samverka på regional nivå präglas relationerna inte sällan av konkurrens. Det finns också flera fall där aktörer utanför den offentliga sektorn inte är inkluderade i samverkan, även i frågor som rör verksamhet utanför offentlig sektor.¹³

¹¹ Stewart & Hyysalo. 2008. *Intermediaries, users and social learning in technological innovation*.

¹² Oxford Research. 2014. *Kommunalt samarbete på näringsfeltet*.

¹³ Oxford Research. 2014. *Kommunalt samarbete på näringsfeltet*.

I studien som Oxford Research genomförde av olika former för samverkan identifierades två viktiga dimensioner i modeller för fungerande kommunal samverkan: dels en strukturdimension och dels en handlingsdimension. Strukturdimensionen innehåller formerna för arbetet och har som kritisk punkt att samarbetets logik är korrekt i problemanalys och lösning. Handlingsdimensionen är inriktad på hur samarbetet genomförs i en konkret situation. För handlingsdimensionen pekade studien på legitimitet och transformationsförmåga som två kritiska faktorer

Tabell 1. Ramverk för kommunal samverkan

			Handlingsdimension		
			Kritiska faktorer: Legitimitet och transformationsförmåga		
			Mobiliseringsfas	Konsolideringsfas	Implementeringsfas
Strukturdimension	Kritiska faktorer: Analytisk förståelse och organisatoriska val	Kontext	Samverkan måste grundas på rätt analys av situationen och de möjligheter den bygger på.	Samverkan måste bekräftas genom erfarenhet av utveckling och fördjupat samarbete.	Samverkan måste leverera resultat som påverkar eller ändrar i förhållande till kontextuell utgångspunkt.
		Resurser	Det måste samlas tillräckligt med resurser för att visa att samarbetet kommer lyckas.	Fortsatt resurstillgång är kritiskt för arbetets fortlöpande.	Uppnått resultat värderas mot resursinsats.
		Organisationsformer	Värdera behov av organisationsform. Här är det en avvägning mellan bredd och samling.	Organisationsmodellen måste hållas och byggas ut. Slitage kan bli ett problem i denna fas.	Organisationsformen måste vara instrumentell nog för att kunna implementeras.

Källa: Oxford Research, 2014.

Studien drog sammantaget sju lärdomar om grunden för att uppnå framgångsrik kommunal samverkan:

- 1) Att aktivt underhålla gemensamma åtgärder och samarbeten
- 2) Kommunerna bör ha beslutanderätt och en tydlig roll i samarbetet
- 3) Ett gemensamt nyttoperspektiv, till exempel genom att använda sig av gemensam kompetens för att undgå intern konkurrens mellan kommunerna
- 4) Kommunernas deltagande måste ta sin utgångspunkt i deras respektive storleksförhållanden
- 5) Att använda existerande styrdokument (planer och strategier) som utgångspunkt
- 6) Långsiktiga strategier behöver ha en tydlig ansvarsfördelning
- 7) Att vara medveten om att konsensusbeslut snarare än majoritetsbeslut är nödvändigt för att legitimeras värdet av samverkan för samtliga deltagare

Baserat på ovanstående tog Oxford Research fram en schematisk process med tio steg som kan bidra till att förutsättningarna och formerna för framgångsrik samverkan uppfylls. De tio stegen beskrivs ingående i Bilaga 2.

1.3 TIDIGARE SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

Nedan följer en nedkortad version av de rekommendationer som Oxford Research presenterade i 2016 års halvtidsutvärdering av Glasrikeuppdraget. I slututvärderingen följs rekommendationerna upp och diskuteras löpande i de avsnitt där de aktualiseras.

1.3.1 Kommunala aktörer

- De kommunala aktörerna bör ta större plats i uppdraget.
- Genomför en analys för att identifiera framtida gemensamma behov.
- Samverkan bör utgå från behov snarare än geografi.
- Använd förvaltningarnas kompetens för att identifiera administrativa samverkansområden.
- Etablera en lokal intermediär – förslagsvis en utvecklingsamordnare.

1.3.2 Regionala aktörer

- Länsstyrelsen bör fokusera arbetet i uppdraget mot implementering av utvecklingsprojekten.
- Fortsatt stöd från regionala aktörer är nödvändigt för implementeringen och långsiktiga effekter.
- Regionerna bör successivt ta över Länsstyrelsens och Tillväxtverkets regionala intermediära roller.
- Länsstyrelsen bör stötta kommunerna i arbetet med att identifiera framtida samverkansområden och identifiera eller etablera en lokal intermediär.
- Stark lokal förankring av projekt är centralt för framgång.
- Regionerna bör samordna näringslivsstöd och företagsstöd mot Glasrikeuppdragets fokusområden.
- Personberoendet i Glasrikeuppdraget leder till risker vid personalomsättning – genomgripande överlämningar är därför viktigt.

1.4 GENOMFÖRANDE OCH METOD

1.4.1 Genomförande

Denna slututvärdering av Glasrikeuppdraget har genomförts på uppdrag av Länsstyrelsen i Kronobergs län och fokuserar dels på samverkan i regionen och överlämning från länsstyrelse till kommuner, regioner och andra aktörer, dels på förutsättningarna för långsiktiga effekter i de större utvecklingsprocesserna. Slututvärderingen bygger vidare på den halvtidsutvärdering som Oxford Research genomförde på uppdrag av Länsstyrelsen i Kronoberg under 2016¹⁴. Slututvärderingen syftar till att bidra

¹⁴ Oxford Research. 2016. *Halvtidsutvärdering av Glasrikeuppdraget*. Länsstyrelsen i Kronoberg.

med lärdomar för de regionala aktörerna och kommunerna i Glasriket såväl som för andra relevanta aktörer. Rapporten innehåller följande delar:

- En uppdaterad kartläggning av investerade medel och investerad tid från Glasrikeuppdragets aktörer samt insatser, aktiviteter och dokumenterade resultat inom ramen för Glasrikeuppdraget 2012–2017.
- Uppföljning och utvärdering av den kommunala samverkan och det kommunala arbetet med i huvudsak destinationsutveckling, sanering och Glasets arkiv och samlingar.
- Regeringsuppdragets bidrag till samt förutsättningarna för långsiktiga effekter av två av de större utvecklingsprocesserna (Glasets arkiv och samlingar och saneringen vid före detta glasbruksområden).
- Utvärdering av Glasrikeuppdragets arbetsprocess, med fokus på Länsstyrelsen i Kronobergs styrning av uppdraget och hur dialogen med aktörer i Glasriket har fungerat.
- Jämförelse mellan Glasrikeuppdraget och tidigare regeringsuppdrag i området.
- Slutsatser och rekommendationer för det fortsatta arbetet efter uppdragets slut

1.4.2 Metod och material

Slututvärderingen av Glasrikeuppdraget bygger på en kombination av i huvudsak två metoder: dokumentstudier och kvalitativa intervjuer med relevanta aktörer. Dokumentstudierna har fokuserat på dokumenterade resultat från Glasrikeuppdraget i form av rapporter och utvärderingar. Intervjustudierna har undersökt arbetsprocessen i uppdraget och uppfattningar om styrning och förutsättningarna för långsiktiga effekter av uppdraget.

1.4.2.1 Dokumentstudier

En stor del av utvärderingen bygger på studier och analys av relevanta dokument. Material i form av relevanta rapporter samt utvärderingar av uppdraget och området i stort tillsammans med arbetsdokument och relevant rapportering från tidigare satsningar i Glasriket har studerats. I huvudsak rör det sig om nedanstående rapportering:

- Förstudie inför Glasrikeuppdraget.
- Kronobergs länsstyrelses rapportering av Glasrikeuppdragets olika delar till regeringen.
- Tidigare utvärderingar av satsningar och analyser av Glasriket som delregion.
- Minnesanteckningar från Glasrikeuppdraget.¹⁵
- Loggböcker förda vid möten mellan Tillväxtverket och Länsstyrelsen i Kronoberg.¹⁶

¹⁵ Detta innefattar protokoll från möten med styr- och beredningsgruppen för Glasrikeuppdraget samt protokollsanteckningar från andra grupperingar såsom arbetsgruppen för Glasets arkiv och samlingar samt arbetsgruppen för innovativ sanering.

¹⁶ Loggböckerna är dokument där utveckling och aktivitet inom projekt och insatser inom – eller kopplade till – Glasrikeuppdraget har stämts av mellan Tillväxtverket och Länsstyrelsen i Kronoberg.

- Del- och slutrapporter samt ansökningar från projekt som initierats inom ramen för och/eller finansierats av Glasrikeuppdraget.

En fullständig förteckning över de dokument som har studerats återfinns i slutet av rapporten.

1.4.2.2 Intervjustudier

I tillägg till dokumentstudien har intervjustudier genomförts med för uppdraget relevanta aktörer. Intervjuerna har bland annat bidragit till att validera resultat från dokumentstudierna samt gett djupare kunskaper om intressenternas upplevelser och uppfattningar av styrningen av uppdraget och förutsättningarna för långsiktiga effekter.

De genomförda intervjuerna har varit semi-strukturerade för att kunna anpassas till respondenternas respektive kunskapsområden. Det semi-strukturerade upplägget har även inneburit en möjlighet att anpassa intervjuerna efter information som framkommit under arbetets gång för att på så sätt nå djupare insikt i olika frågor. Datainsamlingen har således utvecklats i interaktiv process med de berörda aktörer där deras inspel, kunskap och upplevelser har bidragit till att identifiera de områden inom utvecklingsarbetet som har varit av störst vikt att studera. Intervjusvaren från slututvärderingen har ställts mot intervjusvaren från halvtidsutvärderingen för att undersöka förändring över tid i aktörernas uppfattning i olika frågor.

Till halvtidsutvärderingen genomfördes 37 intervjuer med relevanta aktörer. Inför slututvärderingen genomfördes ytterligare 23 intervjuer i syfte att följa upp och komplettera de svar som gavs i halvtidsutvärderingen. Totalt har 60 intervjuer genomförts med 44 enskilda respondenter. Personerna som har intervjuats kan delas in i respondentgrupperna lokala politiker, lokala tjänstepersoner, regionala tjänstepersoner, tjänstepersoner på nationella myndigheter samt företrädare för offentliga och privata kulturinstitutioner. Samtliga intervjupersoner finns listade i referenslistan i slutet av rapporten.

2. Översikt av Glasrikeuppdraget

För att möjliggöra en översikt av arbetet i Glasrikeuppdraget har denna uppföljning avgränsats till centralt organiserade aktiviteter som utgått från styrgruppens egna initiativ och satsningar samt satsningar stödda av nationella aktörer som kommit till på grund av Glasrikeuppdraget.

Glasrikeuppdraget saknar en tydlig inramning då arbetet inte grundats på en styrande projektplan utan istället utgörs av satsningar som kopplar an till de fokusområden och aktivitetsförslag som lyftes fram i förstudien. I linje med det tidigare presenterade ramverket för kommunal samverkan har arbetet successivt utvecklats inom de områden där samarbeten har etablerats och där ett kommungemensamt behov och intresse har funnits. I dokumentationen från Glasrikeuppdraget till regeringen presenteras såväl projekt som uppkommit inom uppdraget som parallella projekt med organisatoriska eller tematiska kopplingar till Glasrikeuppdraget.¹⁷ Således sker inte heller i rapporteringen någon tydlig avgränsning mellan projekt som uppkommit inom ramen för regeringsuppdraget och projekt som drivits parallellt med uppdraget. Slutsatserna om vilka satsningar som kan sägas bero på Glasrikeuppdraget grundar sig mot bakgrund av detta på anteckningar från styrgruppsmöten, dialogrundor, loggboksstämningar mellan Länsstyrelsen i Kronoberg och Tillväxtverket samt på information som uppkommit i intervjuer med aktörer vilka verkat inom Glasrikeuppdraget. Insatserna som enligt slutsatserna kan sägas utgå från Glasrikeuppdraget presenteras efter fokusområde i kapitel 3. I samma kapitel presenteras även projekt som medfinansierats av eller som uppstått på grund av Glasrikeuppdraget.

2.1 MEDEL INVESTERADE I GLASRIKEUPPDRAGET

Redogörelsen för medel som har investerats i Glasrikeuppdraget utgör ett minimum bestående av de gemensamma satsningar som har uppkommit inom och som fått ekonomiskt stöd av Glasrikeuppdraget.¹⁸ Under uppdragets första period (2012–2014) hade Glasrikeuppdragets styrgrupp en egen budget på 3,2 miljoner kronor från vilken olika insatser medfinansierades. Då det inom ramen för utvärderingen inte är möjligt att undersöka additionaliteten av medfinansiering presenteras endast den summa med vilka projekten medfinansierats av styrgruppens budget för perioden 2012–2014. Från styrgruppens budget under 2012–2014 finansierades även delar av Länsstyrelsen i Kronobergs projektledning, administration och kommunikation kopplad till Glasrikeuppdragets implementering.

Då den stora majoriteten av tid som lagts på arbete i Glasrikeuppdraget har finansierats inom ramen för respektive organisations ordinarie medel presenteras information om tidsinsatser separat. Detta förenklar översikten av vilka investeringar som gjorts i utvecklingsinsatser inom Glasrikeuppdraget. Finansiering från nationella myndigheter är inkluderad i totalsummorna för respektive projektområde

¹⁷ Länsstyrelsen i Kronobergs län. 2014. *Rapport från Glasrikeuppdraget*. NT2012/1667/RT.

¹⁸ Redogörelsen omfattar även Oxford Researchs bild av de medel som investerades i Glasriket på grund av Glasrikeuppdraget under uppdragets första period 2012–2014 (se Oxford Researchs halvtidsutvärdering av Glasrikeuppdraget på uppdrag av Länsstyrelsen i Kronoberg). Oxford Researchs bedömning kan jämföras med den summa som presenteras i *Rapport från Glasrikeuppdraget* NT2012/1667/RT som även innehåller medel som investerats av företag kopplade till Glasrikesmiljön. Utifrån ett utvärderingsperspektiv behöver en analys av additionaliteten i Glasrikesmiljön genomföras innan en bedömning kan göras av hur stor del av de företagsinvesterade medlen som kan anses bero på Glasrikeuppdraget.

men presenteras även separat för att klargöra hur stora summor externa medel som har investerats i Glasriket.

Redogörelsen för de medel som har investerats i Glasriket ska inte ses som den faktiska summa som har investerats i Glasriket under Glasrikeuppdragets gång, utan kan ses som ett minimum av de medel som har satsats i Glasriket *på grund av* Glasrikeuppdraget. Redogörelsen återspeglar i stort de medel som har investerats i utvecklingsinsatserna som har ingått i Glasrikeuppdraget. Redogörelsen innehåller således även de medel som har beviljats för en period som sträcker sig efter uppdragets slut.

Tabell 2. Minimum av medel investerade i Glasriket på grund av Glasrikeuppdraget.

Fokusområde	Miljö och energi (Sanering) ¹⁹	Kulturarv ²⁰	Besöksnäring ²¹	Incitament för utveckling ²²	Integration	Övrigt ²³	Totalt	Varav nationell finansiering ²⁴
2012 – 2017 (tusentals SEK)	11 196	7 181	3 785	28 718	5 071	3 853	59 804	28 486

2.2 TID INVESTERAD I GLASRIKEUPPDRAGET

Nedanstående presentation av investerad tid grundar sig dels i information från Länsstyrelsen i Kronoberg och dels på information från övriga aktörer som har intervjuats. Presentationen av nedlagd tid från regionala och nationella aktörer är relevant då dessa aktörer även hade kunnat arbeta i andra kommuner utanför Glasriket, till skillnad från kommunala tjänstemän som oavsett regeringsuppdraget hade arbetat i området.

I regeringsrapporten för Glasrikeuppdraget från 2014 presenteras Länsstyrelsen i Kronobergs arbetsinsatser som en ekonomisk insats i uppdraget. Här presenteras istället den nedlagda tiden, då en exakt sammanställning av andra aktörers tid i ekonomiskt värde inte har funnits tillgänglig. Presentationen av medel å ena sidan och tid å andra sidan blir därmed mer transparent. Tidsangivelserna nedan visar på en ungefärlig sammanställning av hur mycket tid aktörerna årligen lagt på arbete i Glasrikeuppdraget. I de fall där tidsåtgången varierat under uppdragets gång görs förtydliganden i fotnoter.

¹⁹ Summan inkluderar medel beviljade för en förstudie vid Smålandshyttan samt en huvudstudie vid Alsterbro. Kostnaderna för saneringarna vid Pukeberg och Hovmantorp (Udden) är exkluderade.

²⁰ Detta inkluderar 1,85 miljoner kronor av länsstyrelsernas kulturmiljöbidrag vilka öronmärktes av RAÄ för insatser i Glasriket under 2012–2014 samt ytterligare 801 000 kr vilka länsstyrelserna själva allokerade till insatser i Glasriket.

²¹ Detta inkluderar destinationsutvecklingsbudgeten för Glasriket på tillväxt som sträcker sig över perioden 2018–2020.

²² Detta inkluderar Glasrikesmiljonen 1 och 2 inklusive de pengar som fanns kvar att söka vid tidpunkten för uppdragets slut.

²³ I denna kategori ingår externa kostnader för rapportering till regeringen, förstudier kring organisationsutveckling, finansiering av Glasrikeuppdragets projektledning samt några av Tillväxtverkets insatser.

²⁴ Denna finansiering kommer främst från Tillväxtverket och Naturvårdsverket. Medel från Naturvårdsverket har upparbetats av SGU i arbetet med studier kring förorenade glasbruksmiljöer.

Tabell 3. Regionala och nationella aktörers arbetsinsatser i Glasrikeuppdraget ²⁵

Aktör	Nedlagd tid
Länsstyrelsen i Kronobergs län	Ca 90 % av en årsarbetskraft ²⁶
Länsstyrelsen i Kalmar län	Ca 25 % av en årsarbetskraft
Regionförbundet i Kalmar län	Ca 25 % av en årsarbetskraft
Landstinget i Kalmar län	Ca 10 % av en årsarbetskraft
Region Kronoberg/RFSS	Ca 15 % av en årsarbetskraft
Tillväxtverket	Ca 40 % av en årsarbetskraft ²⁷
Sveriges Geologiska Undersökning (SGU)	Ca 40 % av en årsarbetskraft ²⁸
Linnéuniversitet	Ca 10 % av en årsarbetskraft

2.3 GLASRIKEUPPDRAGETS STRUKTUR OCH AKTÖRER

Uppdraget har styrts av en styrgrupp bestående av åtta beslutande ledamöter, vilka varit landshövdingarna för respektive län, regionråd eller nämndsordförande för regional utveckling från regionen och regionförbundet samt kommunstyrelsens ordförande i de fyra kommunerna. Vidare har representanter från beredningsgruppen samt Tillväxtverket varit adjungerade och andra aktörer har adjungerats vid behov. Under styrgruppen har en beredningsgrupp hanterat ansökningar vilka sökt medfinansiering under uppdragets första del, förberett styrgruppsmöten, sorterat bland aktiviteter och samordnat arbetsgrupper. Under perioden 2012–2014 var enbart de regionala representanterna permanenta medlemmar av beredningsgruppen. Beredningsgruppen utvidgades emellertid i augusti 2015 till en tjänsteperson från respektive region och länsstyrelse samt en tjänsteperson från envar av de fyra kommunerna. Sedan 2015 har beredningsgruppen fungerat som en informationskanal ut mot kommunerna och inom gruppen har kommunala tjänstepersoner kunnat utbyta information med varandra. Glasrikeuppdragets struktur beskrivs närmare i Figur 1.

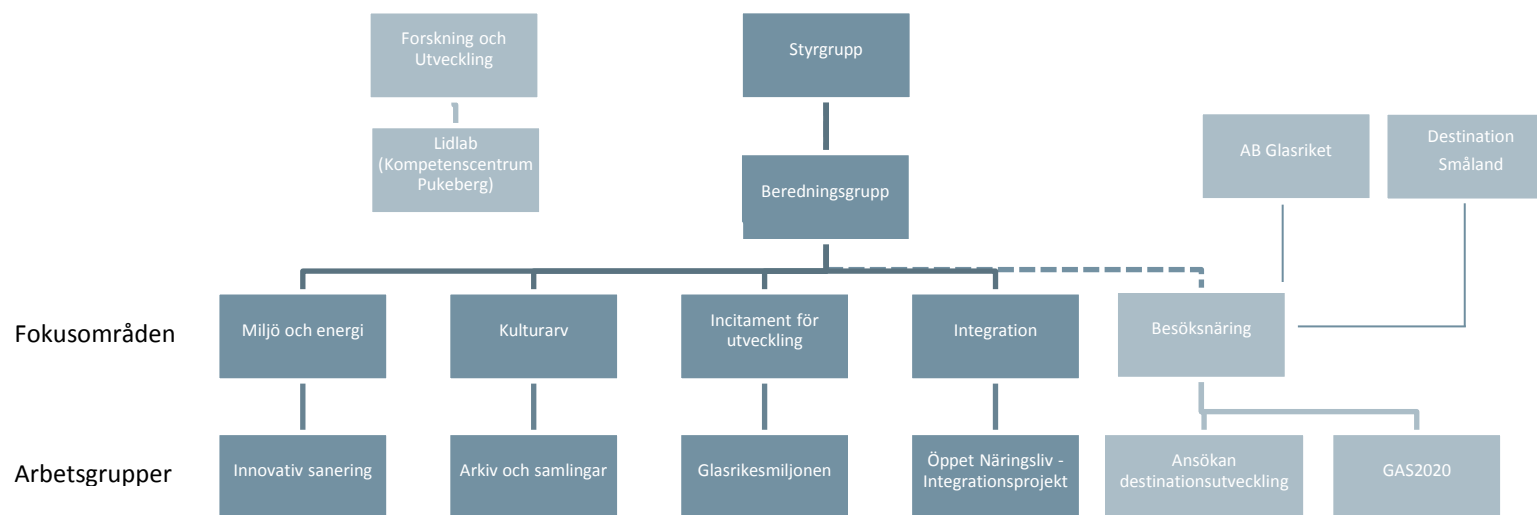
²⁵ Utöver aktörerna i tabellen har ytterligare ett antal regionala och nationella aktörer medverkat i satsningar inom Glasrikeuppdraget. En komplett sammanställning av aktörer görs i Tabell 4.

²⁶ Varav 40 procent projektfinansierad tid.

²⁷ Fram till sommaren 2016 lade Tillväxtverket cirka 50 procent av en årsarbetskraft på uppdraget. Efter att Tillväxtverket bytte koordinator den 1 september 2016 har myndigheten lagt cirka 20 procent av en årsarbetskraft på uppdraget fördelat på två personer på myndigheten.

²⁸ SGU har varit aktiva i uppdraget sedan våren 2014. Myndighetens aktivitet i uppdraget har legat på ungefär samma nivå under hela perioden och förväntas enligt myndighetens egna bedömningar inte minska efter regeringsuppdragets slut.

Figur 1. Organisationsschema för Glasrikeuppdraget ²⁹



I Tabell 4 på nästa sida presenteras aktörer, intressenter, samverkanspartners och finansiärer inom respektive fokusområde.

²⁹ Organisationsschemat bygger dels på ett förslag på organisationsschema från beredningsgruppens möte i april 2015 samt på information från loggböcker, styrelsegruppsmöten och intervjuer. I arbetet med Glasets arkiv och samlingar har det tidvis både funnits en nationell styrgrupp och en regional arbetsgrupp. Arbetsgrupperna för integrationsprojekten var aktiva mellan 2015–2016.

Tabell 4. Aktörer inom Glasrikenuppdragets olika fokusområden

Arkiv och samlingar			Sanering			Besöksnäring		Integration	Incitament för utveckling		FoU
Nationella styrgruppen/arbetsgrupp	Regionalt nätverk	Intressenter	Projektet sanering av glasbruk	Innovativ sanering arbetsgrupp	Samverkanspartners	Aktörer	Finansiärer	Aktörer, finansiärer och samarbetspartners	Glasrikesmiljonen	Övriga projekt	Kompetenscentrum Pukeberg/Lidlab
Länsstyrelsen i Kronoberg, Linnéuniversitetet, Tillväxtverket, Nationalmuseum, Riksarkivet, Arkitektur- och Designcentrum.	Kulturparken Småland, Designarkivet i Pukeberg/Kalmar Konstmuseum, The Glass Factory/Emmaboda kommun, Emmabodabyggdens arkivförening och Linnéuniversitetet.	Glasriks skatter, Glasbruk och glashyttor samt regionala och nationella glasarkiv och samlingar.	SGU, Naturvårdsverket, Länsstyrelsen i Kalmar län, Länsstyrelsen i Kronobergs län, Glasrikkommunerna.	SGU, Länsstyrelsen i Kalmar län, Länsstyrelsen i Kronobergs län, Naturvårdsverket, SGI, Tillväxtverket Upphandlingsmyndigheten, Marksanering Sydost, Tillväxtanalys, Vinnova, Glasrikkommunerna	Chalmers, RISE Glas (tidigare Glafo)	AB Glasriket, Målerås glasbruk, Orrefors Kosta Boda, The Glass Factory, Destination Småland, samt glashyttor och glasdesigners i Glasriket m.fl. Limmared, RFKL	Glasrikkommunerna, Region Kronoberg, Regionförbundet i Kalmar Län, Tillväxtverket Visit Sweden, Business Sweden, Sveriges ambassad i Köpenhamn.	Glasrikkommunerna samt Högsby och Tingsryd, Tillväxtverket, ESF, Migrationsverket, Arbetsförmedlingen. Näringslivsföreningar i kommunerna, lokala företag, gymnasier och studievägledning, arbetsmarknadscentrum och arbetsförmedlingar, Linnéuniversitet, Fryshuset, AB Glasriket, Komvux, SFI och Ungt företagande i Kronoberg m.fl..	Glasrikkommunerna samt Högsby och Tingsryd. Region Kronoberg, Regionförbundet i Kalmar län, Tillväxtverket. Länsstyrelsen i Kronoberg	SVID; Glasrikkommunerna samt Finspång och Tranemo kommun; Glasets hus; Reijmyre Glasbruk; The Glass Factory; Region Kronoberg; Regionförbundet i Kalmar Län; Västra Götalands län; Regionförbundet Jönköpings län; Almi m.fl..	Linnéuniversitet, Nybro kommun, Regionförbundet i Kalmar län, Tillväxtverket, ERUF.

3. Kartläggning av Glasrikeuppdragets insatser

Förstudien som togs fram på beställning av Glasrikeuppdraget 2012 definierade sex fokusområden för arbetet inom uppdraget. Initialt diskuterades olika idéer och projektförslag kopplade till såväl infrastruktur, energiförsörjning, kulturarv, besöksnäring och sanering med mera. Succesivt blev innehållet i uppdraget mer strömlinjeformat och arbetet smalnades av till frågor som var relevanta att arbeta med inom styrgruppen och tillsammans med de aktörer som har haft stöttande roller i uppdraget eller på andra sätt knutits till uppdraget.

Nedan presenteras utvecklingen inom de centrala insatser som utgår från Glasrikeuppdragets styrgrupps samordning. Kartläggningen delas på ett övergripande plan in i avslutade insatser och pågående insatser som kommer att fortlöpa efter uppdragets slut. Insatserna beskrivs uppdelade efter Glasrikeuppdragets olika fokusområden. Vidare har varje projekt typologiserats utefter nedanstående kategorier.

- Företagsstöd
- Utvecklingsprojekt
- Event
- Kunskapsunderlag
- Fysiska investeringar
- Övrigt

3.1 GENOMFÖRDA INSATSER OCH AKTIVITETER

3.1.1 Kulturarv

Inom kulturarvsområdet har Glasrikeuppdraget arbetat med två huvudsakliga områden. Dels har länsstyrelsernas kulturmiljöavdelningar fått delar av sina kulturmiljöbidrag från Riksantikvarieämbetet öronmärkta för insatser inom Glasriket – vilket följts av egna prioriteringar med motsvarande belopp av anslaget för bidrag till kulturmiljövård efter att öronmärkningen upphörde – och dels har ett gemensamt utvecklingsprojekt kring Glasets arkiv och samlingar initierats. I följande avsnitt presenteras kortfattat några av de insatser som genomförts inom kulturmiljöområdet. En djupdykning i insatsen Glasets arkiv och samlingar görs i kapitel 4.1.

3.1.1.1 Kulturmiljö

Kulturmiljöenheterna vid Länsstyrelsen i Kronoberg och Länsstyrelsen i Kalmar län har utifrån ordinarie budget genomfört insatser i Glasriket. För perioden 2012–2014 öronmärkte RAÄ 1,85 miljoner kronor av enheternas anslag för insatser inom Glasriket. Detsamma gjordes för perioden 2015–2018 efter egna initiativ från enheterna. Arbetet har fokuserat på att vårda, tillgängliggöra och informera om Glasrikets kulturmiljöer. Under perioden har fysiska investeringar genomförts, till exempel en

Typ av projekt: Fysiska investeringar, Kunskapsunderlag & Utvecklingsprojekt

Förankring i Glasrikeuppdraget: Finansiering

Länsstyrelsens roll: Utförande aktör samt skapa förutsättningar för samverkan.

restaurering av Norrhults Folkets hus, en skorstensrenovering i Målerås Glasbruk, renovering av taken på två stenkällare och musikpaviljongen i Orrefors samt dokumentation av degeltillverkning. Ett arbete med att uppdatera guideskrifter, audioguiden och kunskapsunderlag kopplat till glasbruksmiljöerna pågick vid tidpunkten för uppdragets slut. Bidrag har också getts till projektet Glasmosaik i Kosta, en vård och underhållsplan för Rosdala glasbruks samtliga byggnader och till förstudien om arkiven och samlingarna. Vidare har följande två rapporter producerats:

- **Glasriket är HÄR! – en vård och åtgärdsstrategi**
Kunskapsunderlag 2013

Åtgärdsstrategi för 2013–2015 som pekar ut fem fokusmiljöer för arbetet med kulturarv inom Glasriket. Följande fem fokusmiljöer pekas ut i rapporten: Rosdala (Uppvidinge kommun), Kosta (Lessebo kommun), Orrefors (Nybro kommun), Alsterbro (Nybro kommun), Åfors (Emmaboda kommun). Strategin har legat till grund för Länsstyrelsernas prioriteringar och kommer även fortsättningsvis att ha betydelse för prioriteringar inom kulturmiljöinsatser men också för prioritering av till exempel saneringsinsatser.

- **Glasriket som eventuellt riksintresse**
Förstudie, utvecklingsprojekt 2014

Rapporten drar slutsatsen att Glasriket uppfyller de egenskaper Riksantikvarieämbetet har ställt upp för ett riksintresse. Den menar också att handläggare inom såväl stat som kommun skulle bli bättre på att hantera de kulturhistoriska värdena i Glasriket om området behandlades som en kulturhistorisk enhet. Någon vidare regional utredning av Glasriket som riksintresse har ännu inte genomförts eftersom endast tre av fyra kommuner visat intresse för detta. Riksantikvarieämbetet har lämnat synpunkten att det geografiska område som föreslogs i förstudien var för stort. Länsstyrelserna i Kalmar, Kronoberg och även Jönköpings län har för avsikt att under 2018 genomföra en utredning av hur en kulturmiljö av riksintresse inom Glasriket skulle kunna avgränsas och hanteras.

3.1.2 Incitament för utveckling

Fokusområdet syftar till att stärka näringslivet generellt i regionen och skapa förutsättningar för strukturomvandling och tillväxt.

3.1.2.1 Sommar-designkontor

Under sommaren 2013 etablerade Stiftelsen svensk industridesign (SVID) ett sommar-designkontor i Glasriket. Sommar-designkontoret finansierades dels med 115 000 från SVID:s egna verksamhetsbidrag, samt med 496 000

Stiftelsen svensk industridesign (SVID).

SVID arbetar för att design ska användas i innovations- och förändringsarbete och arbetar i gränslandet mellan företag, offentlig verksamhet och forskning. Stiftelsen fick 2013 ett årligt anslag på 12 miljoner kr från Tillväxtverket vilket sedan succesivt har minskat. För år 2013 öronmärkte Tillväxtverket muntligen 1 miljon av dessa 12 miljoner för satsningar inom Glasriket. Utöver arbetet med sommar-designkontoret 2013 och kunskapsunderlaget "Design för nya lösningar i

Typ av projekt: Utvecklingsprojekt via event

Förankring i Glasrikeuppdraget: Idégenerering och finansiering.

Länsstyrelsens roll: Samordning och administration.

från Glasrikeuppdraget.³⁰ Under sommaren arbetade sex studenter med ett projekt kopplat till industridesign och destinationsutveckling i vardera kommunen. Arbetet utgick från kommunernas önskemål. Idéer för sommar-designkontoren diskuterades redan under de dialogrundor som Tillväxtverket höll under våren 2013 då även SVID deltog. Nedan presenteras översiktligt vad designkontoret arbetade med i de fyra kommunerna, samt följer av arbetet som dokumenterats i slutrapporter eller utvärderingar.³¹

- I Uppvidinge fokuserade arbetet på orterna Lenhovda och Åseda och särskilt skyltar och landmärken för att få bilister att stanna i samhällena i kommunen. Denna utvärdering har inte identifierat något vidare arbete med designkontorets förslag i Uppvidinge.
- I Nybro arbetade designkontoret med en metod för att involvera medborgare i designprocessen i Nybro. Kommunen hade önskat att designkontoret skulle arbeta med att skapa mötesplatser i utomhusmiljön kring glasbruket Pukeberg, men studenterna valde istället att utveckla en process för att engagera kommunens medborgare i designprocessarbete. Inget vidare arbete med designkontorets förslag har identifierats i Nybro. Nybro kommun klargjorde på ett styrgruppsmöte i december 2013 att man oavsett gruppens beslut inte var intresserade av att delta i ett nytt sommar-designkontor.
- I Lessebo arbetade designkontoret med kommunens identitet. Arbetet syftade till att skapa en positiv extern och intern bild av kommunen. Identiteter för kommunens fyra orter togs fram, vilka orterna föreslogs arbeta vidare med. Lessebo kommun bytte under 2014 slogan från "lite förnuftigare, lite vänligare" till "Lätt att komma hem", en slogan som föreslogs av designstudenterna.
- I Emmaboda kommun var fokus för sommar-designkontoret utemiljö, specifikt utemiljön i Boda Glasbruk. Rapporten lyfte ett par mindre förslag på åtgärder för att förbättra Boda Glasbruks utemiljö samt att ett större utvecklingsprojekt kring fyto-remediering³² bör genomföras. I Emmaboda har sommar-designkontorets arbete förutsättningar att leda till långsiktiga resultat då kommunen har arbetat vidare med kontorets projektförslag. Under 2014 fortsatte arbetet med fyto-remediering i samarbete med två blivande landskapsarkitekter från SLU. Arbetet med en fyto-remedieringspark i Boda Glasbruk fortsatte under 2015 och i oktober hölls en kickoff för projektet "Phytoremediation park for treatment and recreation at glassworks contaminated sites", med Linneuniversitet som projektägare och finansieringen främst från svenska institutet. Projektledaren från Linneuniversitet lyfter själv sin aktivitet inom Glasrikeuppdraget som en anledning till att projektet kommit igång.³³ Arbetet med fyto-remediering har lett fram till att en fyto-remedieringspark har anlagts på försök vid Orranäs bruk i Orrefors.

³⁰ I regeringsrapporten för Glasrikeuppdraget 2012–2014 "Rapport från Glasrikeuppdraget NT2012/1667/RT" (2014-12-29) anges Glasrikeuppdragets kostnad för sommar-designkontoret till 496 000 kr.

³¹ För en fullständig presentation av sommar-designkontorets arbete och förslag på utveckling i Glasrikekommunerna, se slutrapporten: SVID. 2013. *Destination Glasriket, Sommar-designkontoret Glasriket 2013*.

³² Fyto-remediering innebär att växter används för att rena mark från miljögifter. Metoden kan rena ytliga gifter ur marken men kan i områden med stora föroreningar inte ersätta andra saneringsinsatser.

³³ Intervju i september 2015 med Svenska Institutet. *Phytoco projektet ger gamla glasbruk nytt liv*.

3.1.2.2 Design för nya lösningar

I samband med eventet ”Design i Glasriket” 21–22 september 2013 påbörjade SVID ett arbete med att undersöka vad design och destinationsutveckling kan bidra med för att uppfylla visionen för Glasriket, det vill säga: ”2020 är vi en attraktiv region som präglas av hög tolerans, öppenhet, nyfikenhet och mystik. Vi är ledande inom industriell produktion baserad på transparent intelligens, glas och design”³⁴. Sex stycken workshops genomfördes och en genomgång av nuläget, behoven och möjliga utfall 2020 presenterades. Rapporten rekommenderar användardrivna processer i den framtida samhällsutvecklingen i Glasriket.³⁵ Intresset för vidare designarbete utifrån SVID:s rekommendationer i kunskapsunderlaget har varit svalt.

Typ av projekt: Kunskapsunderlag

Förankring i Glasrikeuppdraget: Finansiering via Tillväxtverkets öronmärkning.

3.1.2.3 Kurbits kultur

Kurbits kultur är en modell för affärsutveckling i små företag inom Kultur och kreativa näringar (KKN). Tillväxtverket bidrog med idéer samt kontakter för att genomföra projektet och Länsstyrelsen i Kronoberg koordinerade och etablerade kontakt med kommunerna. Glasrikeuppdraget finansierade arbetet med 148 000 kr. Ett pilotprojekt startades under 2014 på efterfrågan från kommunerna i dialogrundorna 2013. Endast fem företag deltog varför projektet blev mindre än planerat och inget fortsatt arbete med konceptet har genomförts.

Typ av projekt: Utvecklingsprojekt

Förankring i Glasrikeuppdraget: Idegenerering, finansiering

Länsstyrelsens roll: Mäkla kontakt mellan kommunala aktörer samt koordinera och konfigurera projektsamverkan.

3.1.3 Integration

Behovet av integrationsinsatser diskuterades inom Glasriket redan under dialogrundorna 2013, men några gemensamma projekt startades inte. I Tillväxtverkets dialoger med de fyra Glasrikekommunerna under hösten 2015 lyftes ett unisont behov av integrationssatsningar från de fyra Glasrikekommunerna, vilket ledde fram till en nischad utlysning för Glasrikekommunerna. Även Länsstyrelsen i Kronoberg var engagerad i integrationsarbetet och genomförde möten och workshops för att inventera behoven och idéer hos kommunerna under november 2015. Frågan om integrationsinsatser har levt kvar under hela Glasrikeuppdraget och på förmötena inför det gemensamma kommunmötet som hölls i Pukeberg den 16 november 2017 lyfte samtliga fyra Glasrikekommuner integrationsfrågan som en viktig fråga.

³⁴ Glasrikeuppdraget. *Styrgruppsmötesprotokoll 140227*. s. 4.

³⁵ SVID. 2014. *Design för nya lösningar i Glasriket – ett kunskapsunderlag för utvecklingen av framtidens glasrike*.

3.1.3.1 Öppet näringsliv – Glasriket³⁶

Nedanstående projekt har fått stöd från Tillväxtverkets nischade utlysning och påbörjades i januari 2016. I uppföljningsarbetet kopplat till projektet har Tillväxtverket arrangerat erfarenhetsutbytesträffar för att skapa förutsättningar för ett gemensamt lärande. Integrationsprojekten fungerar som förstudier med målet att ett eller flera projekt ska kunna söka ESF-medel för större satsningar, vilket vid tidpunkten för den här rapportens författande inte hade skett. Projektbeskrivningarna nedan är hämtade från regeringsrapporten för Glasrikeuppdraget 2016 och har kompletterats med information från projektens avrapportering till Tillväxtverket. Projekten finansierades med 3 906 000 kr från Tillväxtverket och 1 165 000 kr från kommunerna.

Typ av projekt: Utvecklingsprojekt.

Förankring i Glasrikeuppdraget: Idégenerering samt indirekt via Tillväxtverkets finansiering.

Länsstyrelsens roll: Stötta i behovsinventering och idégenerering.

- **Ny resurs i Emmaboda**

Projektet syftade till att finna effektiva arbetssätt och modeller för att påskynda reell validering av nyanländas kompetenser i nära samverkan med universitet, högskolor och andra anordnare av kvalificerade yrkesutbildningar. I april 2016 var 10 deltagare inskrivna i projektet, under hösten samma år var antalet inskrivna 25. Deltagarna studerade SFI samtidigt som de arbetade eller gjorde praktik. Projektet medfinansierades av Tillväxtverket och Regionförbundet i Kalmar län till och med sista juni 2017.

- **Föreningen mötesplats: förena idrott/kultur/språk**

Projektet genomfördes i Lessebo kommun och innefattade ett mentorsprogram kopplat till etablerade föreningar där nyanlända bereddes möjlighet att delta i föreningsarbetet samt insatser för nyanlända barn att delta i föreningslivet. För barn och unga erbjöds ”prova på träffar” i idrottsskola med språkstöd där barnen tre gånger gratis kunde pröva olika sporter i föreningslivet. Projektet ledde till fler deltagare i föreningslivet, dock inte fullt så många som förväntat. I mentorsprogrammet deltog ett femtiotal vuxna och i idrottsskola med språkstöd deltog strax under 40 barn.

- **Akademiker till legitimerade lärare och ungt företagande**

Projektet genomfördes i Lessebo kommun och syftade bland annat till att kartlägga nyanlända akademikers utbildning och stimulera dem att utbilda sig till lärare via anpassade utbildningar på Linnéuniversitetet i exempelvis didaktik, metodik, pedagogik och skoljuridik. Projektet syftade även till att få nyanlända gymnasieungdomar att delta i organisationen Ungt företagande. På grund av långa startsträckor och bristande resurser för projektledning under projektets inledande fas nådde projektet inte upp till de satta målen. Projektet har däremot lett till diskussioner mellan de involverade parterna om framtida lösningar och planer på fortsatt utveckling av intentionerna.

- **Klöverforsprojektet**

Projektet genomfördes i Uppvidinge kommun och hade som syfte att förkorta etableringstiden för nyanlända genom att förena SFI och arbetsmarknadsinsatser. Projektet gick ut på matchning av nyanlända och praktikplatser på snickeriföretag och skolor i kombination med

³⁶ Två av projekten genomfördes i kommuner utanför Glasriket (Tingsryd och Högsby). Kommunerna har inkluderats i kartläggningen då de ingår i Tillväxtverkets satsningar i området.

SFI-studier. Deltagare läste 50 procent teori på SFI och praktiserade 50 procent. Flera deltagare fick fortsatt arbete på sina praktikplatser. Projektet lever nu vidare som en vuxenutbildning i kommunal regi.

- **Svets & Svenska - En ljusnande framtid**

Projektet genomfördes i Högsby kommun. En förstudie genomfördes för att klargöra förutsättningarna för att erbjuda nyanlända och utlandsfödda personer en yrkesförberedande industriteknisk utbildning med inriktning mot svetsteknik, alternativt en validering av befintliga kunskaper och kompetenser. Projektet har lett till att flera deltagare har fått arbete som svetsare.

- **Integration genom socialt företagande**

Ett pilotprojekt som genomfördes i Nybro kommun och som syftade till att starta ett socialt företag inom matlagning med nyanlända, mestadels kvinnor. Under hösten 2015 bedrevs ett mindre försöksprojekt inom vilket sex kvinnor uttryckte intresse för att starta ett företag. Integrationsprojektet syftade till att växla upp arbetet med företaget. I projektet erbjöds nyanlända kvinnor att arbeta på en restaurang parallellt med sina SFI-studier. Restaurangens verksamhet fortsatte även efter att projektet avslutades och ledde till att de 25–30 deltagarna fick förbättrade språkkunskaper och praktiska kunskaper.

- **Kompetens Kooperation Kraft**

Projektet, som genomfördes i Tingsryds kommun, avsåg att skapa möjligheter för nyanlända och utrikes födda långtidsarbetslösa att bli självförsörjande. Projektet bestod av utbildning för att öka kompetensen om arbetsintegrerande socialt företagande hos politiker och tjänstepersoner med flera, i syfte att skapa förståelse för metoden och öka myndigheternas lyhörddhet för denna företagsform. Målet var integration kopplat till företagande för att uppnå en långsiktigt hållbar integration i kommunen. Projektet resulterade i ökad kunskap om socialt företagande bland aktörer i Tingsryds kommun samt att tolkarbete identifierades som en möjlig verksamhet för socialt företagande i kommunen.

3.1.4 Besöksnäring

Trots att turism och besöksnäring är ett område som ingick i Glasrikeuppdraget och som kommunerna i Glasriket tidigt uttryckte att de ville utveckla har relativt få besöksnäringensprojekt bedrivits inom ramen för uppdraget. Detta kan delvis förklaras av missförstånd och rollkonflikter tidigt under uppdragets gång mellan Glasrikeuppdragets ambitioner å ena sidan och kommunernas destinationsbolag AB Glasriket å andra sidan. För att undvika missförstånd och problem beslutades tidigt i uppdraget att frågor kopplade till besöksnäringen i Glasriket skulle lämnas till AB Glasriket och har därmed inte integrerats med det övriga arbetet inom regeringsuppdraget. Vidare har samarbetet kring destinationsbolaget under en längre tid varit begränsat och en diskussion kring AB Glasrikets framtid pågick vid tidpunkten för uppdragets slut. Att konflikter funnits inom AB Glasriket har gjort det svårt att samverka vilket har lett till lägre aktivitet inom fokusområdet besöksnäring än vad som förväntats av Glasrikeuppdraget.

Under 2016–2017 valde Glasrikekommunerna att ta nya tag i arbetet med utvecklingen av besöksnäringen för att stärka destinationen, utöver det marknadsföringssamarbete som görs genom AB Glasriket. Kommunerna har bland annat med stöd av Destination Småland skickat in en ansökan om finansiering för destinationsutvecklingsprojekt (Glasriket på tillväxt 2018–2020) i Glasriket.³⁷

3.1.4.1 Formcentrum Småland

Förstudien genomfördes under 2014 och undersökte möjligheten att skapa ett ”showroom” eller en butik som skulle fungera som en port in till Glasriket och Möbelriket. Glasrikeuppdraget finansierade arbetet med 150 000 kr. Förstudien drog slutsatsen att det finns ett intresse för en gemensam arena för småländsk form, men frågor kring finansiering, lokalisering och huvudansvar behöver utredas vidare. Inget vidare arbete kring ett formcentrum har skett då det har saknats aktörer som tagit tag i frågan och drivit den vidare.

Typ av projekt: Utvecklingsprojekt (förstudie)

Förankring i Glasrikeuppdraget: Idégenerering, finansiering

Länsstyrelsens roll: Idégenerering

3.1.5 Projekt medfinansierade av Tillväxtverket

Nedan presenteras projekt vilka medfinansierats av Tillväxtverket inom ramen för myndighetens satsningar.³⁸ Vissa projekt har även medfinansierats av Glasrikeuppdraget. Projekten presenteras grupperade efter det fokusområde de tillhör.

3.1.5.1 Incitament för utveckling

- **Smart Housing Småland**
Utvecklingsprojekt 2013–2016

Glasrikeuppdragets styrgrupp beslutade i september 2012 att medfinansiera en ansökan till Vinnovas Vinnväxt-program med 100 000 kr. Smart Housing beviljades sedermera 22 miljoner kronor i finansiering från Vinnova. RISE Research Institutes of Sweden (f.d. SP Sveriges Tekniska Forskningsinstitut) är projektansvariga. Projektet syftade till att ”Utifrån de befintliga styrkeområdena trä och glas utvecklas nya former av samverkan mellan näringsliv, forskning och offentlig verksamhet genom insatser och miljöer för test och demonstration”³⁹. Förväntade långsiktiga effekter är ökad export och samverkan med utländska aktörer samt att på lång sikt att vara en ledande nod kring boende och att hållbar byggmiljö har etablerats i Småland.

- **Designregion Småland**
Utvecklingsprojekt 2013–2014

³⁷ Ansökan beskrivs närmare under pågående processer i avsnitt 3.2.2

³⁸ För närmare beskrivning av projekten och Tillväxtverkets roll, se Oxford Research. *Havtidsutvärdering av Glasrikeuppdraget. En utvärdering av Tillväxtverkets process- och dialogbaserade utvecklingsarbete 2012–2016.*

³⁹ Projektdokumentation Smart Housing Småland.

ERUF-projektet Designregion Småland beviljades 200 000 kr i bryggfinansiering för arbete att skapa och förankra en nätverksförening kallad ”Designregion Småland”. Projektet lyckades inte mobilisera de småländska kommunerna och endast 4 av 20 kommuner visade intresse för att ingå i nätverket.

- **New Glass**
Utvecklingsprojekt (förstudie) 2014

Projektet syftade till att testa en arbetsmodell med innovativa workshoppar där The Glass Factory i Boda Glasbruk fungerar som en förmedlingsinstans mellan designers och företag i regionen. Projektet medfinansierades med 100 000 kr från Tillväxtverket och 300 000 kr från Glasrikeuppdraget och Regionförbundet i Kalmar län. Projektet producerade ett antal prototyper varav vissa idag produceras i storskalig produktion. Förstudien ledde till att ett storskaligt fortsättningsprojekt under namnet New Glass 2.0⁴⁰.

- **Förstudie om utveckling av Glasets hus samverkan med Glasriket**
Utvecklingsprojekt (förstudie) 2016

Tillväxtverket medfinansierade en förstudie med 100 000 kr som syftade till att utveckla samverkan mellan Glasets hus i Limmared och Glasriket. Kontakt har etablerats mellan Glasets hus och ett antal aktörer i Glasriket. En studieresa och två workshops arrangerades inom ramen för arbetet med förstudien. Förstudien mynnade bland annat ut i tätare kontakt mellan Glasets hus i Limmared och Målerås Glasbruk samt genererade idén om att ta fram mobilapplikationen ”Barnens glasrike” i syfte att öka intresset för glasbruk och tillgängliggöra glaskonst för en yngre målgrupp⁴¹.

- **KKN-Konferens 2016**
Event, 17–18 maj 2016

Tillväxtverket föreslog, på grund av myndighetens roll i Glasrikeuppdraget, att 2016-års KKN-konferens (kulturella och kreativa näringar) skulle genomföras i Kalmar. Tillväxtverket medfinansierar årligen konferensen och godkände medfinansiering om högst 287 500 kr för 2016 års konferens. Regionförbundet i Kalmar län var projektägare. I regionförbundets slutrapport beskrivs konferensen som ett bra nätverkstillfälle för offentliga och privata aktörer. Deltagarna var generellt nöjda med eventet. Konferensdeltagarna fick kunskap om såväl hur det offentliga främjandesystemet stöttat insatser i Småland som kreativt och innovativt företagande inom växande näringar.

3.1.5.2 Besöksnäring

- **Design i Glasriket på Export**
Event, 21 november 2013

AB Glasriket genomförde ett marknadsföringsevent med namnet ”From Småland with love - designprodukter från svenska Glasriket” på svenska ambassaden i Köpenhamn. Projektet medfinansierades

⁴⁰ Mer information om fortsättningsprojektet New Glass 2.0 finns under avsnitt 3.2.3.

⁴¹ Mer information om mobilapplikationen Barnens Glasrike finns under avsnitt 3.1.5.3.

med 50 000 kr från Tillväxtverket och 190 000 kr från Glasrikeuppdraget. Mängden danska intressenter var fler än förväntat. Eventuella långsiktiga effekter har inte dokumenterats.

3.1.5.3 Barnens Glasrike

I slutet av 2016 beviljade Tillväxtverket stöd med drygt 370 000 kr till den ideella föreningen Kultur 1740 i Limmared för projektet Barnens Glasrike. Idén till projektet kom från den förstudie som genomfördes med finansiering från Tillväxtverket. Projektet syftade till att öka intresset för glasproduktion bland barn och ungdomar genom utvecklingen av en mobilapplikation för upplevelsebaserat lärande. Projektet pågick mellan februari och oktober 2017 i samarbete mellan Limmared Glasets Hus, Målerås Glasbruk och Högskolan i Skövde. Projektet mynnade ut i en bok samt en färdigutvecklad mobilapplikation i form av ett spel för barn och ungdomar som förmedlar kunskap kring glasblåseri och svensk glashistoria. Projektet har fått mycket positiv respons från besökare och har både väckt intresse från andra organisationer samt fått medial uppmärksamhet. Vid tidpunkten för slutrapporteringen till Tillväxtverket hade cirka 300 nedladdning gjorts av applikationen. Kultur 1740 ser vid tidpunkten för Glasrikeuppdragets slut över möjligheten att utveckla konceptet för användning i en utomhuspark som kommer att byggas i anslutning till Glasets hus samt arbetar aktivt mot bland annat skolor i marknadsföringen av applikationen. Föreningen Glasbyn Målerås hade vid tidpunkten för uppdragets slut beviljats medel för att under 2017 och 2018 anlägga en lekhytta med lek område som knyter an till innehållet i applikationen.

Typ av projekt: Utvecklingsprojekt

Förankring i Glasrikeuppdraget: Idégenerering, finansiering

3.1.6 Övriga medfinansierade projekt

Nedan beskrivs projekt som medfinansierats av Glasrikeuppdraget men som inte uppkommit inom ramen för uppdraget. Projekten presenteras efter vilket fokusområde de tillhör.

3.1.6.1 Incitament för utveckling

- **Marknadsföring AB Glasriket**
Event och generell marknadsföring, 2013

AB Glasriket beviljades tidigt under Glasrikeuppdraget 500 000 kronor för marknadsföringsinsatser. Medlen finansierade utveckling av rörlig bild, tv-reklam samt ett event med glasblåsning och information på Arlanda under september-oktober 2013. Vid eventet deltog bland annat en representant från Målerås och Orrefors-Kosta Boda. Försäljningen av produkter från Glasriket ökade med 69 procent i butiken på Arlanda under tiden då eventet pågick. Någon uppföljning av långsiktiga effekter har inte genomförts.

- **Light fire life**
Event, 2013–2014

Under hösten 2014 visades en svensk glasutställning på ett museum i staden Suzhou i Kina. Projektet medfinansierades av Glasrikeuppdraget med 100 000 kr och resulterade bland annat i ett partnerskapsavtal mellan Kulturparken Småland och Suzhou Museum. Det totala antalet besökare på utställningen uppgick till 350 000 personer och utställningen väckte relativt stor uppmärksamhet i kinesiska medier.

- **Julmagasin Kosta**
Event, vintern 2014

Kosta Köpmanshus arrangerade en julmarknad och fick 30 000 kr i medfinansiering från Glasrikeuppdraget för tryck och spridning av ett julmagasin vilket gjorde reklam för marknaden och dess utställare. Magasinet skickades ut till knappt 400 000 hushåll. Inga ytterligare resultat har dokumenterats.

3.1.7 Projekt med tydliga beröringspunkter med Glasrikeuppdraget

Parallellt med Glasrikeuppdraget har ett antal processer med beröringspunkter och synergier med Glasrikeuppdraget pågått. Ett sådant projekt är ”Kompetenscentrum Pukeberg”.

- **Kompetenscentrum Pukeberg /Lidlab**
Utvecklingsprojekt 2013–2019

Arbetet med Kompetenscentrum Pukeberg har pågått parallellt med Glasrikeuppdraget, men flera synergier finns emellan projekten. Efter uppkomna önskemål i Tillväxtverkets dialogrundor under 2013 adjungerades Tillväxtverkets koordinator för arbete mot Glasrikeuppdraget till projektets styrgrupp. Projektet, vilket syftar till att skapa ett kompetenscentrum för glasdesign i Pukeberg i Nybro, har för perioden 2016–2019 fått 10 miljoner kronor i finansiering från Europeiska regional och utvecklingsfonden (ERUF). Projektet heter numera ”Lidlab” och styrgruppen består av Linnéuniversitet, Nybro kommun och regionförbundet Kalmar län.⁴²

Kopplat till arbetet med Kompetenscentrum Pukeberg har ett samarbete mellan Pukeberg Glasbruk och The Glass Factory inletts där även kommunerna (Nybro och Emmaboda kommun) är delaktiga. Detta kan ses som ett framsteg då samarbeten mellan glasaktörer över kommungränserna har varit ovanligt i regionen.

3.1.8 Övrigt

3.1.8.1 Glasrikets utveckling – organisering utifrån en helhetssyn

På uppdrag av Glasrikeuppdragets styrgrupp genomförde PricewaterhouseCoopers (PWC) under 2014 en studie där synen på Glasriket undersöktes. En modell för

Typ av projekt: Utvecklingsprojekt
Förankring i Glasrikeuppdraget: Idegenering, finansiering
Länsstyrelsens roll: Administration

⁴² Oxford Research. *Halvtidsutvärdering av Glasrikeuppdraget. En utvärdering av Tillväxtverkets process- och dialogbaserade utvecklingsarbete 2012–2016.*

framtida organisering för samverkan i området presenterades.⁴³ Styrgruppen och aktörerna i Glasriket har inte arbetat vidare med organisationsmodellen.

3.2 PÅGÅENDE INSATSER OCH AKTIVITETER

3.2.1 Annual Glass Art Society Conference 2020 (GAS 2020)

Typ av projekt: Event

Förankring i Glasrikeuppdraget: Idégenerering, finansiering

Länsstyrelsens roll: Idégenerering, samordnande, påverkansarbete

Arbetet bygger vidare på den ansökan som togs fram inför 2018 års GAS-konferens. Glass Art Society är en internationell organisation som syftar till att utveckla glaskonsten och uppskattningen för glaskonst. Organisationen anordnar en årlig ambulerande konferens och Glasriket anmälde med Linnéuniversitet som projektägare intresse att vara värd för 2018 års konferens. Som förberedelse för en eventuell konferens 2018 medfinansierade Tillväxtverket en mottagning av en GAS-kommitté med 20 000 kr. Nybro och Emmaboda kommun samt Målerås glasbruk medfinansierade också mottagandet med 5 000 kr vardera och Linnéuniversitet bidrog med 20 000 kr i kontanta medel. Glasriket tilldelades inte konferensen 2018 men har fått signaler om att man ligger bra till för att få anordna konferensen 2020.

En arbetsgrupp som ska arbeta med frågan och undersöka möjligheter till finansiering har tillsatts bestående av Länsstyrelsen i Kronoberg, Landstinget i Kalmar län, Linnéuniversitet och Destination Småland. Diskussion har även förts i styrgruppen vid ett flertal tillfällen. De flesta intervjuade aktörerna anser att konferensen skulle gynna Glasriket som helhet och bidra till ökad samverkan, dock har ingen organisation tagit på sig huvudmannskapet ännu.

3.2.2 Glasriket på tillväxt 2018–2020

Typ av projekt: Utvecklingsprojekt (finansiering)

Förankring i Glasrikeuppdraget: Idégenerering, finansiering

Efter en inledande period där det rådde delade meningar om AB Glasrikets funktion och roll inom uppdraget har arbetet med destinationsutveckling kommit igång under 2016 och 2017, bland annat till följd av stort engagemang från Destination Småland. Efter en förstudie om destinationsutveckling och exportmognad i Glasriket hösten 2015 har kommunerna under 2016–2017 gemensamt formulerat en ansökan om regionala bidrag för destinationsutveckling på ca 915 000 kronor för en treårsperiod. Ansökan har tagits fram under ledning av Destination Småland och i samarbete med Regionförbundet i Kalmar län. Ansökan har även stämts av med AB Glasriket samt turismansvariga på kommunerna. Emmaboda kommun står som projektägare. De fyra kommunerna delfinansierar projektet med ca 230 000 kronor vardera. Emmaboda kommun har vid denna utvärderings författande skickat in ansökan till regionerna och inväntar besked.

⁴³ PricewaterhouseCoopers. 2014. *Glasrikets utveckling – organisering utifrån en helhetssyn*.

3.2.3 New Glass 2.0

Typ av projekt: Utvecklingsprojekt
Förankring i Glasrikeuppdraget: Finansiering, idégenerering

Mellan januari 2017 och januari 2019 pågår projektet New Glass 2.0 - en insats som syftar till att öka konkurrenskraften och tillväxten hos nystartade designföretag inom glasindustrin i Glasriket. Projektet har beviljats stöd från Tillväxtverket med 400 000 kr och medfinansieras även av Regionförbundet i Kalmar län (300 000), The Glass Factory/Emmaboda kommun (165 000) samt med totalt 1 000 000 genom Leader. Projektet är en vidareutveckling av den förstudie som genomfördes 2014 och leds av The Glass Factory och Emmaboda kommun. New Glass 2.0 är ett affärsutvecklingsprogram som består av att de deltagande företagen genomför en serie workshops med olika teman, så som nätverkande, marknadsföring, produktion och affärsmodeller. Inom ramen för projektet tar deltagarna även fram prototyper på designprodukter. Projektet ämnar ge företagen bättre möjligheter att knyta kontakter med marknaden. Projektet har bland annat lett till att deltagande företag skrivit kontrakt om produktion av inom projektet framtagna prototyper samt till att ett nytt företag har startats med en designer från regionen.

3.2.4 Glasrikesmiljonen

Glasrikesmiljonen är ett regionalt bidrag för företagsutveckling som riggats i form av ett projekt som Regionförbundet i Kalmar län sökt hos Tillväxtverket med Länsstyrelsen i Kronobergs län som medfinansier. Den inledande fasen finansierades genom 3 miljoner kr från Regionförbundet i Kalmar län och 3 miljoner kr från Länsstyrelsen i Kronobergs län samt 6 miljoner kr från Tillväxtverket.

Genom ett ändringsbeslut 2015 har satsningen förnyats med ytterligare lika mycket finansiering och en projekttid till mars 2020. I den förnyade satsningen har Region Kronoberg tagit Länsstyrelsen i Kronobergs roll. Syftet med Glasrikesmiljonen beskrivs i ansökan på följande sätt: ”Genom att stimulera investeringar bidra till ökad förnyelse och konkurrenskraft i näringslivet i de fyra Glasrikekommunerna”⁴⁴. I Glasrikesmiljonens första fas delades 12 miljoner ut. Efter förlängningen har ytterligare 9 miljoner delats ut. Vid slututvärderingens författande återstår 3 miljoner av Glasrikesmiljonen, som troligen kommer att delas ut under 2018. Regionförbundet i Kalmar län har skött förvaltningen av bidraget och Länsstyrelsen i Kronobergs län samt Region Kronoberg har deltagit i styrgrupp och i beslutsgrupp medan kommunerna, tillsammans med regionala företrädare, har stimulerat ansökningar och berett beslut. Ett antal av investeringarna har genomförts och satsningen har fått betydande medialt genomslag. Vid tidpunkten för uppdragets slut fanns tre miljoner kvar att söka. En uppföljning av Glasrikesmiljonen pågår under ledning av Regionförbundet i Kalmar Län.

Typ av projekt: Företagsstöd

Förankring i Glasrikeuppdraget: Indirekt via Tillväxtverket, finansiering från regionala aktörer

Länsstyrelsens roll: Finansiering under första perioden

⁴⁴ Regionförbundet i Kalmar län. 2013. *Ansökan om projektmedel. Glasrikesmiljonen*. Dnr 2013/638–203.

4. Två av Glasrikeuppdragets större utvecklingsprocesser

Under 2016 och framför allt under 2017 har arbetet inom Glasrikeuppdraget i stor utsträckning fokuserat på två större utvecklingsprocesser: att samordna och bevara och utveckla Glasets arkiv och samlingar samt arbetet med sanering vid före detta glasbruksmiljöer. I det här kapitlet görs en djupdykning i de två nämnda utvecklingsprocesserna med fokus på regeringsuppdragets betydelse för respektive insats, inklusive Länsstyrelsen i Kronobergs roll samt genomförda aktiviteter och det fortskridande arbetet efter regeringsuppdragets slut⁴⁵.

4.1 GLASETS ARKIV OCH SAMLINGAR

Glasets arkiv och samlingar är ett samlingsnamn för de arkiv med skisser, bilder, ljudupptagningar och referensmaterial samt de samlingar med glasföremål från 1700-talet fram till idag som finns utspridda hos olika aktörer i Glasrikets fyra kommuner samt förvaltas av verksamheter kopplade till läns museerna i Kalmar och Kronoberg. Arkiven och samlingarna varierar från mindre samlingar förvaltade av hembygdsföreningar till större samlingar som den samling av 40 000 glasföremål som förvaltas av The Glass Factory i Boda Glasbruk eller de 30 000 föremål och över 200 000 skisser, negativ och diabilider som förvaltas av föreningen Glasrikets skatter i Orrefors.⁴⁶ Utvecklingsprocessen kring Glasets arkiv och samlingar syftar till att samla aktörerna som förvaltar arkiven och samlingarna för ett gemensamt arbete och ansvar i frågan samt att söka ett nationellt ansvar för tillvaratagandet av samlingar och arkiv kopplade till glasnäringen.

Typ av projekt: Utvecklingsprocess

Förankring i Glasrikeuppdraget: Idégenerering och finansiering.

Länsstyrelsens roll: Mäkla mot nationella aktörer, koordinera, administrera och konfigurera samarbete lokalt och nationellt. Skriva projektansökningar och bedriva påverkansarbete.

Projektet efter regeringsuppdragets slut: Länsstyrelsens roll i projektet försvinner, regionerna och kommunerna delfinansierar en processledartjänst under 2018, Emmaboda kommun står som huvudman för Swedish Glass Net

Flera olika aktörer i Glasriket visade tidigt under regeringsuppdraget intresse för ett samlat arbete med Glasets arkiv och samlingar. Det gäller såväl flera av Glasrikekommunerna och styrgruppen som Linnéuniversitetet och The Glass Factory. I Tillväxtverkets kommundialoger lyfte exempelvis Emmaboda kommun specifikt behovet av ett samlat grepp kring Glasets arkiv och samlingar. Bland kommunerna är det framför allt Emmaboda och Nybro som har ett intresse i Glasets arkiv och samlingar men till viss del även Lessebo kommun.

Länsstyrelsen i Kronoberg har tillsammans med Tillväxtverket och Linneuniversitet arbetat för att aktivera nationella kulturmyndigheter att ta plats i arbetet med Glasets arkiv och samlingar. I detta

⁴⁵ I avsnitt 6.3 analyseras förutsättningarna för långsiktiga effekter av projekten.

⁴⁶ Kalmar Konstmuseum. 2014. *Glasarvet – En förstudie. Slutrapport.*

arbete har Glasrikeuppdraget använts som incitament för nationella aktörer att engagera sig i arbetet med Glasets arkiv och samlingar.

4.1.1.1 Organisationsform

Arbetet med Glasets arkiv och samlingar har i huvudsak bedrivits i separata arbets- och styrgrupper på regional nivå med deltagande från Länsstyrelsen Kronoberg, regionerna, kommunerna, Linnéuniversitetet samt kommunala och regionala kulturinstitutioner. Därutöver har det funnits en nationell styrgrupp för Glasets arkiv och samlingar, som bland annat har arbetat med förarbetet för ett nationellt uppdrag, bestående av Länsstyrelsen i Kronobergs län, Linnéuniversitetet, Riksarkivet, Nationalmuseum, Arkitektur- och Designcentrum (ArkDes) samt Tillväxtverket. De nationella aktörernas involvering har framförallt varit kopplade till konkreta förfrågningar från aktörerna i Glasriket och har överlag minskat med tiden.

Arbetsgruppen har under arbetet med Glasets arkiv och samlingar format det regionala nätverket Swedish Glass Net bestående av Kulturparken Småland/Smålands museum, The Glass Factory, Designarkivet/Kalmar Konstmuseum, Linneuniversitetet samt Emmaboda kommun i samarbete med Emmabodabygdens arkivförening. Det huvudsakliga syftet med nätverkets arbete är att möjliggöra ett professionellt och långsiktigt omhändertagande av Glasets arkiv och samlingar som ökar tillgänglighet till samt relevans och förmåga att använda arkiven och samlingarna i värdeskapande utveckling.⁴⁷

4.1.1.2 Genomförda insatser

Inom ramen för arbetet med Glasets arkiv och samlingar har två förstudier genomförts kring framtida organisering av ett nationellt uppdrag för att förvalta Glasets arkiv och samlingar.⁴⁸

- **Minnen blir till framtid**

Arbetsgruppen för Glasets arkiv och samlingar producerade under mitten av 2014 förstudien ”Minnen blir till framtid”. Förstudien föreslog att ett nationellt uppdrag skulle skapas för att koordinera, utveckla och tillgängliggöra Glasrikets industriella kulturarv och de svenska glasarkiven och samlingarna.

- **Förstudie Glasets arkiv och samlingar**

Styrgruppen för Glasets arkiv och samlingar upphandlade Cesspool att utföra en förstudie⁴⁹ rörande förutsättningarna för ett nationellt uppdrag kring de svenska glasarkiven och samlingarna. Rapporten finansierades med 150 000 av Glasrikeuppdraget, samt med 100 000 från Tillväxtverket och producerades under början av 2015.

Diskussioner kring slutsatserna från Cesspools förstudie ledde till att arbetet med det nationella uppdraget stannade upp för att behandla remisser kring ansvaret för och den geografiska lokaliseringen

⁴⁷ Länsstyrelsen i Kronoberg. 2017. *Delrapport Glasrikeuppdraget*. Näringsdepartementet.

⁴⁸ Utöver dessa två förstudier startade Kalmar konstmuseum/Designarkivet Pukeberg under 2013 arbetet med en kartläggning av arkiven och samlingarna i Glasriket. Arbetet finansierades i huvudsak av Regionförbundet i Kalmar län och avslutades i juni 2014 med rapporten *Glasarvet – En förstudie*. Detta arbete har löpt parallellt med arbetet inom Glasrikeuppdraget och har fungerat som underlag till arbetet med Glasets arkiv och samlingar.

⁴⁹ Cesspool. 2015. *Förstudie kring Glasrikets arkiv och samlingar inför ett framtida nationellt uppdrag*.

av ett eventuellt framtida nationellt uppdrag. Framförallt uttrycktes kritik mot att huvudmannskapet skulle innehas av Kulturparken Småland i Växjö då aktören är belägen utanför de fyra Glasrikekommunerna.

Swedish Glass Nets fokus under 2016 och i synnerhet under 2017 har varit att få till stånd en långsiktig finansiering för arbetet med Glasets arkiv och samlingar. Inom ramen för detta arbete har en rad skrivelser och ansökningar tagits fram som listas nedan. Ansökningarna har i de flesta fall successivt omarbetats för att öka chanserna för nätverket att bli beviljat medel.

- **Skrivelse till regeringen samt delegation till departementen**⁵⁰

I januari 2017 skickades en skrivelse författad av i huvudsak Länsstyrelsen i Kronoberg och Landstinget i Kalmar län till Näringsdepartementet, Utbildningsdepartementet och Kulturdepartementet. Skrivelsen lyfte Swedish Glass Nets önskan om att få ett nationellt ansvar för Glasets arkiv och samlingar. Nätverket genomförde i februari 2017 en delegation till näringsdepartementet. Efter mötet på departementet beslutades att politiken bör engageras i större utsträckning i frågan, vilket ledde till att gruppen initierade ett påverkansarbete vis-a-vis Kalmar respektive Kronobergs läns riksdagsledamöter. Skrivelsen fick avslag och hänvisades istället till att söka medel från de regionalt utvecklingsansvariga.

- **Ansökan till Tillväxtverket**

Författad av i huvudsak Landstinget i Kalmar i syfte att få finansiering av en processledartjänst på 100 procent med ansvar för att hålla ihop arbetet, förbereda för ett nationellt ansvar, organisation, administration samt nationella och internationella kontakter. Ansökan avslogs med hänvisning till att söka stöd från de regionalt utvecklingsansvariga.

- **Ansökan till Statens kulturråd**

Framtagen av i huvudsak Landstinget i Kalmar som även stod som sökande, med begäran om 550 000 SEK som medfinansiering till ekonomiska insatser från regionerna, Tillväxtverket och kommunerna i Glasriket som alla fyra gick in med 25 000 kr vardera. Ansökan fick avslag.

- **Riksdagsmotioner**

Två riksdagsmotioner⁵¹ har lämnats in av politiker i Kalmar respektive Kronobergs län. Aktörerna i Swedish Glass Net tog tillsammans med Länsstyrelsen i Kronoberg och Landstinget i Kalmar län fram underlag till riksdagsmotionerna. Motionerna lyfte utöver det som tidigare tagits upp i skrivelserna även att regionala utvecklingsmedel inte räcker för att finansiera ansvaret för Glasets arkiv och samlingar och att långsiktiga verksamhetsmedel från nationell nivå är nödvändiga. Motionerna behandlas vid tidpunkten för rapportens författande i kulturutskottet.⁵²

⁵⁰ *Swedish Glass Net*. Ärendenummer 301-5615-14.

⁵¹ Örnfjäder. 2017. *Ansaret för Glasets arkiv och samlingar*. Motion 2017/18:1469.

⁵² Sveriges riksdag. *Betänkande 2017/18: KrU7*. Kulturarvsfrågor.

4.1.1.3 Länsstyrelsens roll i Glasets arkiv och samlingar

Länsstyrelsen i Kronobergs roll i arbetet med Glasets arkiv och samlingar har varit att mobilisera de nationella aktörerna på generaldirektörsnivå samt att kommunicera ut mot de kommunala aktörerna och koordinera arbetet i arbetsgruppen. Länsstyrelsen har på så sätt bidragit med strukturen i projektet samt mäklat mellan lokala och nationella aktörer. Detta beskrivs till exempel i nedanstående svar på frågan ”Vad bidrar Länsstyrelsens med inom arbetet med Glasets arkiv och samlingar?”.

Ja dom har ju bidragit med att hålla i själva strukturen, i den meningen att kalla till möte, skriva protokoll. Sen har ju Länsstyrelsen en mellanposition kan man säga, dels kontakt med oss som handhar arkiv och samlingar och driver den typen av verksamhet men sedan har de också haft regelbundna möten med de här generaldirektörerna som är kopplade till detta som Nationalmuseum, Riksarkivet och Tillväxtverket. De har ju varit länken både till oss som jobbar operativt med detta och till de generaldirektörer som förestår de här institutionerna som också är inblandade i detta. – Regional aktör

Länsstyrelsen har vidare arbetat nära landstinget i Kalmar län som har agerat som ordförande i arbetet med Glasets arkiv och samlingar. Fokus för Länsstyrelsens och landstingets arbete med Glasets arkiv och samlingar har under 2017 varit att få nätverket Swedish Glass Net att bli självgående samt att säkerställa att en juridisk huvudman finns på plats vid uppdragets slut. Utöver detta har Länsstyrelsen jobbat aktivt med påverkansarbete vis-a-vis nationella myndigheter och lokala politiker samt tagit fram underlag och medverkat i skrivandet av ansökningar och skrivelser.

4.1.1.4 Efter regeringsuppdragets slut

I och med att regeringsuppdraget tar slut försvinner både Länsstyrelsen i Kronoberg och Landstinget i Kalmar län från arbetet med Glasets arkiv och samlingar. I december 2017 kungjordes att Emmaboda kommun går in som huvudman för arbetet inom Swedish Glass Net. Emmabodas huvudmannaskap innefattar bland annat ett administrativt ansvar som arbetsgivare för den processledare som nätverket söker pengar för. Att Emmaboda kommun gått in som huvudman innebär att nätverket kringgår den kritik som riktades mot det tidigare förslaget på Kulturparken Småland i Växjö som potentiell huvudman.

I arbetsgruppen för Glasets arkiv och samlingar har en diskussion förts under 2017 om utökad samarbete med för Glasrikets interna aktörer, som Glasrikets skatter, men även externa aktörer, däribland Hembygdsföreningen Gamla Reijmyre i Finspångs kommun och Limmareds Glasets Hus i Tranemo kommun. Aktörerna i nätverket ser en förbättrad möjlighet att vidga nätverket till att innefatta glasin-tressenter i andra delar av landet efter regeringsuppdragets slut.

I december 2017 beviljades Swedish Glass Net finansiering av regionerna samt de fyra Glasrikekommunerna för en processledare under 2018. Vid tidpunkten för regeringsuppdragets slut pågick arbetet med att identifiera en lämplig person för detta arbete utifrån en kravprofil som nätverket tagit fram. Den nya processledaren kommer bland annat ansvara för att sammankalla till och leda nätverkets möten – i mångt och mycket den roll som Länsstyrelsen i Kronoberg haft under regeringsuppdragets gång - samt att ta fram en webbsida som gemensam plattform för det fortsatta arbetet med Glasets arkiv och samlingar.

4.2 SANERINGEN VID FÖRE DETTA GLASBRUKSOMRÅDEN

Föroreningarna vid före detta glasbruksområden i Glasriket har varit kända en längre tid och utretts flertalet gånger. Totalt finns i Glasriket ca 40 områden klassificerade som riskklass 1 enligt inventeringar genomförda av länsstyrelserna i respektive län. Under 2006–2007 undersökte ett länsgemensamt projekt 22 glasbruksmiljöer och projektet drog slutsatsen att relativt stora mängder metaller läcker från glasdeponierna vid de före detta glasbruken, till fara för såväl människor som miljö.⁵³ De förorenade före detta glasbruksmiljöerna har beskrivits som ”en död hand” eller en ”blöt filt över hela Glasriket”⁵⁴ då eventuella nya ägare av den förorenade marken skulle bli ansvariga för saneringen av marken⁵⁵. Rapporten ”Slutrapport - Glasbruksprojektet 2006–2007” uppskattar saneringskostnaden per deponi i Glasriket till 22 miljoner kronor. Kostnaden för sanering av de 22 glasbruk som undersöktes i ”Slutrapport - Glasbruksprojektet 2006–2007” beräknas uppgå till 300–500 miljoner kronor.⁵⁶ För alla 50 glasbruk i hela Glasriket uppskattas kostnaden för sanering att uppgå till 890 miljoner kronor.⁵⁷

Sedan 2014 leder Sveriges Geologiska Undersökning (SGU) arbetet med att studera förutsättningarna för sanering av glasbruken i Glasriket samt att ta fram åtgärdsplaner. Sedan 2015 var SGU även utpekade av regeringen att bistå i arbetet med Glasrikeuppdraget, bland annat till följd av påverkansarbete från Länsstyrelsen i Kronoberg.

Arbetet med sanering vid före detta glasbruk kan på ett övergripande plan delas in i två i stor utsträckning överlappande spår: dels processen med den praktiska saneringen som beskrivs i avsnitt 4.2.1 och dels projektet ”Innovativ sanering” som beskrivs närmare i avsnitt 4.2.2 och som syftar till att utöver sanering för att skydda miljö och hälsa, på ett hållbart sätt hitta lösningar för att återvinna gammalt glasavfall. På sikt är tanken att den praktiska och innovativa saneringen ska gå från att vara två parallella processer till att bli en gemensam process för sanering i Glasriket.

⁵³ Kemakta. 2007. *Slutrapport Glasbruksprojektet 2006–2007*.

⁵⁴ Länsstyrelsen i Kronobergs län. 2013. *Delrapport 2 från Glasrikeuppdraget*.

⁵⁵ Bilaga 1: *Legala utgångspunkter för fastighetsbildning i Glasriket* i Länsstyrelsen i Kronobergs län. 2013. *Delrapport 2 från Glasrikeuppdraget* för.

⁵⁶ Sveriges Geologiska Undersökning. 2015. *Glasbruksprojektet – Förstudie rörande avfallsantering vid sanering av glasbruksområden*.

⁵⁷ Glasrikeuppdraget. 2012. *Delrapport 1 – Förstudie Glasriket*.

4.2.1 Praktisk sanering

Länsstyrelsen i Kalmar kontaktade SGU under våren 2013 varpå SGU deltog i ett styrgruppsmöte för Glasrikeuppdraget där man förklarade hur en process för att sanera området kan bedrivas. Glasrikekommunerna och länsstyrelserna inkom sedan med en begäran till SGU om att myndigheten skulle ta på sig huvudmannaskap för saneringen. Begäran beviljades och under 2014 påbörjades SGU:s arbete i regionen. Kommunerna inkom på initiativ från SGU även med en avsiktsförklaring rörande ett gemensamt åtagande för saneringen i regionen. Sedan 2015 var SGU även utpekade som stödjande myndighet i regeringsuppdraget efter lobbying mot näringsdepartementet från Länsstyrelsen i Kronoberg. SGU bidrar med arbetsinsatser (bland annat i form av tid avsatt för en projektledare). Medel för externa kostnader för sanering söks från Naturvårdsverket via länsstyrelserna. Naturvårdsverket beviljar medel för de delar där det inte finns en aktiv part som kan krävas på ansvar för saneringen.

Typ av projekt: Fysiska investeringar

Förankring i Glasrikeuppdraget: Idégenerering och finansiering (främst indirekt via Naturvårdsverket), legitimitet och tilldragande av nationella myndigheter

Länsstyrelsens roll: Skapa förutsättningar och katalysera nationella aktörer att agera, mäkla mellan lokala och nationella aktörer, koordinera och konfigurera lokala aktörer, aktivt påverkansarbete samt som tillsynsmyndighet bl.a. ansöka om finansiering från Naturvårdsverket.

Projektet efter regeringsuppdragets slut:

Tillsynsmyndigheterna, SGU och Naturvårdsverket med fortsatta roller framöver

4.2.1.1 Genomförda insatser

Vid tidpunkten för regeringsuppdragets slut hade inget praktiskt saneringsarbete påbörjats vars planer initierats inom ramen för Glasrikeuppdraget och med SGU som huvudman. Utredningsarbete i form av huvudstudier för fyra glasbruk (Gadderås, Björkå, Flerohopp och Älgult) är i huvudsak färdigställda 2017. Ansökningar har skickats in för finansiering av sanering vid Gadderås 2018 och Björkå 2019. Ytterligare huvudstudier är på gång i Alsterbro i Nybro kommun och Smålandshyttan i Emmaboda kommun. Undersökningsarbetet påbörjades under december 2017 och fortsätter i början av 2018.

Påskyndade av Glasrikeuppdraget har Länsstyrelsen i Kronoberg och Lessebo kommun sökt och beviljats 47,5 miljoner kronor från Naturvårdsverket för sanering i området Hovmantorp Udden, där planer finns på bostadsbyggande. En konsult har upphandlats som ska påbörja åtgärdsförberedande undersökningar och ta fram projekteringshandlingar så att SGU under hösten 2018 kan handla upp en entreprenör att utföra arbetet.⁵⁸ Den 30 november 2017 slutbesiktigades saneringsarbetet vid Pukebergs glasbruk i Nybro kommun – ett projekt som legat utanför Glasrikeuppdraget och som inte involverat SGU - men som löpt parallellt med övriga insatser inom ramen för uppdraget. Aktörer som intervjuats för slututvärderingen lyfter fram det symbolvärde saneringen vid Pukeberg haft genom att visa på positiva effekter av när sanering faktiskt sker. Det finns även saneringstekniska lärdomar att dra från saneringen vid Pukeberg som kan vara av nytta för det fortsatta arbetet med sanering i Glasrieket.

⁵⁸ Regeringen har för perioden 2016–2017 avsatt 300 miljoner kronor för saneringsprojekt i områden där bostadsbyggande planeras. Från 2018 och framåt avsätts 200 miljoner kronor per år.

4.2.1.2 Länsstyrelsen i Kronobergs roll

Länsstyrelsen i Kronoberg har bland annat arbetat för att öka SGU:s involvering i saneringsfrågan. Länsstyrelsen har arbetat nära nationella myndigheter, bland annat genom att fungera som ingång till Glasrikeuppdragets styrgrupp men även genom kontakten med Naturvårdsverket i det ansvar länsstyrelserna har för finansieringsansökningar. Länsstyrelserna har även genomfört inventeringen av de behov som finns för sanering. Länsstyrelserna har gemensamt haft en sammankallande och kommunicerande roll för att få del av information från forskningsresultat från både Arbets- och Miljömedicin och Linnéuniversitetet. Denna information har spridits och kommunikationsinsatser diskuterats under ledning av länsstyrelserna.

4.2.1.3 Efter regeringsuppdragets slut

De båda övergripande spåren inom sanering; praktisk sanering och innovativ sanering ska så småningom drivas som en process. Både länsstyrelserna och SGU deltar i båda dessa spår för att säkerställa att ny kunskap, information och arbetsätt som utvecklas inom respektive process kan komma båda spåren till nytta och så småningom införlivas i den gemensamma saneringsprocessen.

4.2.2 Innovativ sanering

Arbetet med innovativ sanering påbörjades i april 2015 då Länsstyrelsen i Kronoberg samlade nationella aktörer i syfte att påbörja ett gemensamt arbete i saneringsfrågan som helhet. I september 2015 bildades en arbetsgrupp för innovativ sanering som fram till Glasrikeuppdragets slut bestod av representanter från Naturvårdsverket, SGU, SGI, Upphandlingsmyndigheten, Tillväxtverket⁵⁹, Tillväxtanalys, Marksanering Sydost AB, länsstyrelserna och kommunerna i Glasriket. Gruppens syfte är att skapa en långsiktig och mer effektiv väg till hållbar sanering av Glasriket för att minimera miljö- och hälsorisker samtidigt som råvaror återvinns och logistiken förbättras. Till skillnad från det nuvarande systemet där ett glasbruk saneras åt gången vill gruppen få till stånd metoder för storskalig återvinning och samlad sanering där hela Glasriket betraktas som en enhet istället för att jobba objektsvis med ett saneringsprojekt åt gången.

Typ av projekt: Utvecklingsprojekt

Förankring i Glasrikeuppdraget: Idégenerering och finansiering.

Länsstyrelsens roll: Mäkla mellan lokala och nationella aktörer, koordinera och konfigurera lokala aktörer. Bidra med överblick mellan projekt.

Projektet efter regeringsuppdragets slut: Nybro kommun ansvarar för att ta fram kommunal organisation, fortsatt finansiering av projektledare till och med april 2019, Länsstyrelsen i Kronoberg kvar på 30 procent inklusive kommunikationsinsatser, Uppvidinge kommun som projektägare.

Det långsiktiga målet med den innovativa saneringen beskrivs i projektansökan från 2016 till Vinnova som att ”reducera såväl kort- som långsiktiga miljö- och hälsorisker samtidigt som råvaror tas till vara, vilket leder till utveckling av regionen.”⁶⁰ Under 2017 gick Uppvidinge kommun in som projektägare för projektet innovativ sanering. Huvudmannskapet innefattar i huvudsak en administrativ roll där Uppvidinge bland annat har stått som sökande för de ansökningar om finansiering som skickats till Vinnova. Inom den innovativa delen av saneringsarbetet har kontinuerlig kontakt skett med RISE Glas (tidigare Glafos) som driver glasdeponiprojektet ”Från usch till resurs” där man arbetar med att

⁵⁹ I och med regeringsuppdragets slut kommer Tillväxtverket inte längre att ingå i arbetsgruppen för Innovativ sanering.

⁶⁰ *Innovativ sanering i Glasriket*. Dnr 2016–03042.

hitta metoder för nedsmältning av glaskross som reducerar ut bly, arsenik och antimon. Projektet innovativ sanering har som en förutsättning för sitt arbete att storskaliga metoder för att smälta glaskrossen ska komma till stånd.

4.2.2.1 Genomförda insatser

Inom ramen för arbetet med innovativ sanering har två förstudier genomförts som delvis finansierats av Glasrikeuppdraget:

- **Förstudie glasavfall samt innovativ sanering**

SGU genomförde under 2014–15 en förstudie om glasavfall med syfte att skapa en samlad bild av olika alternativ för efterbehandling av avfall från glasbruk samt för att bidra med ett underlag för att effektivisera avfallshanteringen⁶¹. Glasrikeuppdraget finansierade rapporten med 400 000 kr. Rapporten lyfter återvinning som ett möjligt sätt att effektivisera hanteringen av avfall från glasbruk och refererar bland annat till RISE forskning som pågått parallellt med Glasrikeuppdraget. Rapporten presenterar ett förslag på logistik och processkedja för efterbehandling av glasbruk.

I maj 2016 presenterade arbetsgruppen för innovativ sanering en förstudie om innovativ sanering.⁶² Förstudien finansierades av de fyra glasrikeskommunerna tillsammans med Regionförbundet i Kalmar län och Region Kronoberg samt med arbetstid från de nationella myndigheterna. I förstudien presenterades bland annat en nulägesanalys av saneringsbehoven i Glasriket och finansieringsprocesserna kring saneringsarbetet. Förstudien diskuterade även förutsättningar för det fortsatta saneringsarbetet inom Glasriket och de vinster som förnyade arbetsmetoder och processer kan ge i form av tids-, teknik- och samhällsekonomiska vinster.

Parallellt med saneringsarbetet i Glasriket bedrivs, som tidigare nämnts, ett forskningsprojekt av RISE Glas som är av central betydelse för att kunna aktualisera ambitionen om innovativ sanering av glasavfall:

- **Glasdeponier – Från usch till resurs**

Utvecklingsprojekt, 2014–2018

RISE Glas driver sedan hösten 2014 ett projekt som syftar till att utvinna tungmetaller ur glasdeponier och på så sätt återvinna såväl glasråvaran som tungmetallerna. Det var vid tidpunkten för den här rapportens författande för tidigt att uttala sig om samhällspåverkande resultat. Projektet beviljades under 2014 4,2 miljoner kronor i stöd från Vinnova och Glasrikeuppdraget har medfinansierat arbetet med 100 000 kr. Utöver Glasrikeuppdraget har även Nybro kommun och Målerås glasbruk bidragit med medfinansiering. Övriga Glasrikeskommuner, regionförbund och länsstyrelser har tagit plats i projektets referensgrupp. Resultaten är mycket viktiga för saneringsarbetet och RISE Glas kommer framöver att delta i arbetsgruppen för innovativ sanering.

⁶¹ Elander Miljöteknik. 2016. *Glasbruksprojektet – Förstudie rörande avfallshandling vid sanering av glasbruksområden*.

⁶² Glasrikeuppdraget. 2016. *Förstudie Innovativ Sanering*.

Inom ramen för projektet innovativ sanering har två ansökningar skickats in och beviljats av innovationsmyndigheten Vinnova:

- **Innovativ sanering i Glasriket**⁶³
557 000 kr beviljade i projektmedel för perioden augusti 2016 – april 2018. Under den första projektperioden låg fokus för aktiviteterna på genomförandet av olika workshops med berörda aktörer samt framtagandet av en samhällsekonomisk analys utförd av forskare på institutionen för Bygg- och miljöteknik vid Chalmers Tekniska Högskola.⁶⁴
- **Innovativ sanering i Glasriket, utveckling**⁶⁵
831 000 kr beviljade i projektmedel för perioden november 2017 – april 2019. Att den andra ansökan beviljades innebär bland annat att finansiering finns för en projektledare fram till april 2019. Det innebär också att Länsstyrelsen i Kronoberg fortsatt kommer att ha en roll i den innovativa delen av saneringsarbetet fram till april 2019. Projektet har två mål: dels att utgöra en minibeställargrupp och dels upphandling samt avfallshantering. Minibeställargruppen har bland annat som uppgift att stötta den aktör som upphandlar med kompetensstöd och genom att ta fram handlingsplaner med prioritering av saneringsobjekt, ta fram tidplaner, se över uppdragsfördelning och sprida information till verksamhetsutövare om innovativ sanering.⁶⁶

På uppdrag av projektet innovativ sanering genomförde forskare vid Chalmers Tekniska Högskola tillsammans med företaget Anthesis Envenco en samhällsekonomisk analys av avfallshanteringen:

- **Utvärdering av traditionell och innovativ sanering av glasbruksområden i Glasriket**
I studien från 2017 utvärderas traditionell och innovativ sanering av glasbruksområden i Glasriket med hänsyn till åtgärdernas samhällsekonomiska, miljömässiga och sociala hållbarhet. Studien förordade bland annat innovativ sanering av glasbruksområden framför traditionell sanering, med en centralt placerad återvinningsanläggning som mest optimala lösning på avfallsfrågan.

4.2.2.2 Länsstyrelsen i Kronobergs roll

Länsstyrelsen i Kronoberg har i arbetsgruppen bidragit med en överblick och hjälpt till att placera saneringsarbetet i en bredare kontext – som en del av Glasrikeuppdraget - samt skapat kontakter mot andra relevanta myndigheter och har även fungerat som en länk mot de lokala aktörerna. I och med att den innovativa delen av saneringsarbetet i stor utsträckning överlappar med den praktiska saneringen har Länsstyrelsen i likhet med rollen där även haft en sammankallande och kommunicerande funktion. Härutöver har Länsstyrelsen även samordnat den nationella arbetsgruppen för innovativ sanering.

⁶³ Vinnova. *Innovativ sanering i Glasriket*. Dnr 2016–03042.

⁶⁴ Nordzell m.fl. 2017. *Utvärdering av traditionell och innovativ sanering av glasbruksområden i Glasriket*.

⁶⁵ Vinnova. *Innovativ sanering i Glasriket, utveckling*. Dnr. 2017–04824.

⁶⁶ Projektets totala budget är 1,7 miljoner kronor. Övriga medfinansierare är kommunerna Uppvidinge, Lessebo och Nybro samt Länsstyrelsen i Kronobergs län, Länsstyrelsen i Kalmar län, SGU samt SGI.

Under 2016 och framför allt 2017 har Länsstyrelsen i Kronoberg tillsammans med SGU och projektledaren för innovativ sanering tryckt på för att involvera kommunerna i större utsträckning, vilket också skett genom att Uppvidinge kommun gått in som projektägare för innovativ sanering samt att Nybro kommun tagit ansvar för att ta fram en kommunal organisation för arbetet med saneringen i arbetet med saneringen.

Diskussioner har under 2017 pågått mellan kommunerna och i viss utsträckning även regionerna och SGU om de riskklassificeringslistor som framtagits av länsstyrelserna kan kompletteras med ytterligare prioriteringsparametrar som potential för bostads-, industri- och destinationsutveckling. Länsstyrelserna ansvarar för framtagandet av de regionala prioriteringslistorna och för prioriteringen gentemot Naturvårdsverket.

4.2.2.3 Efter regeringsuppdragets slut

Finansieringen från Vinnova möjliggör att Länsstyrelsen i Kronoberg finns med i arbetet med innovativ sanering fram till april 2019. Den utökade finansieringen innebär även att projektledaren för innovativ sanering kommer att finnas kvar på cirka 10 procent fram till april 2019. Projektledaren och länsstyrelserna träffade under 2017 kommuncheferna för de fyra Glasrikeskommunerna. På mötet uppdrogs Nybro kommun att samordna den kommunala organisationen för arbetet med innovativ sanering. Vid tidpunkten för Glasrikeuppdragets slut hade kommuncheferna mötts en gång för inledande diskussioner om hur en kommunal organisation kan utformas. På mötet beslutades bland annat att arbetet med innovativ sanering ska förläggas utanför bolagsformer och förslag på avtal gällande syfte, arbetsform och struktur håller på att tas fram.

En central fråga framöver är hur hanteringen av avfall ska lösas. SGU beräknar den totala mängden avfall i Glasriket som måste transporteras bort och deponeras till cirka en miljon kubikmeter. Samtidigt pågår arbetet att hitta en miljömässigt och ekonomiskt mer hållbar lösning för att återvinna gammalt glasavfall. Ansvaret ligger framöver på kommunerna att inom ramen för den kommunala organisationen att hitta en lösning på avfallshanteringsfrågan. En dialog har initierats om återvinning av glas-kross mellan RISE Glas och en privat aktör inom avfallshantering.

Saneringsarbetet kommer fortsättningsvis att samordnas med övriga utvecklingsprocesser inom Glasriket i den samverkansgrupp som tar över efter styrgruppen efter att regeringsuppdraget tar slut. Regionerna har inte varit och kommer inte att vara involverade i arbetet med innovativ sanering annat än att hålla sig uppdaterade genom mötena i samverkansgruppen.

5. Rollfördelning inom uppdraget

I detta kapitel kommer de nationella, regionala och kommunala aktörernas roll i regeringsuppdraget att redogöras för samt Länsstyrelsen i Kronobergs roll som samordnare av Glasrikeuppdraget att beskrivas. Beskrivningarna utgår från intervjuade aktörers uppfattning av de involverade aktörernas roller och arbete i uppdraget. Då Länsstyrelsens roll i enskilda projekt nämnts i anslutning till presentationen av Glasrikeuppdragets projekt i kapitel 3 kommer detta kapitel att fokusera på Länsstyrelsens generella arbete inom Glasrikeuppdragets styrgrupp, beredningsgrupp och som samordnare för uppdraget i stort. Eftersom Glasrikeuppdraget tar slut kommer även regionernas framtida roll och den kommunala samverkan framöver att beröras.

5.1 NATIONELLA AKTÖRERS ROLLER

Både i regeringsuppdraget utpekade och icke utpekade nationella myndigheter har varit involverade i insatser inom ramen för Glasrikeuppdraget, både genom finansiering och som kunskapsresurs. Framförallt Tillväxtverket har varit mycket aktiva i Glasrikeuppdraget och bidragit med både kunskap och stöd samt medfinansiering av projekt och insatser – inte minst genom insatsen Glasrikesmiljonen. Tillväxtverket fick i regeringsuppdraget uppgift att bistå länsstyrelserna, kommunerna och de regionala aktörerna i arbetet i Glasrikeuppdraget. Genom att Tillväxtverket pekades ut i regeringsuppdraget kunde myndigheten genomföra strategiska satsningar och öronmärka medel för insatser i Glasriket samt agera processtödjande i olika styr- och arbetsgrupper.

Tillväxtverket var tidigt adjungerade och har deltagit i Glasrikeuppdragets styrgrupp såväl som i ett stort antal insatser och processer, bland annat i de integrationsprojekt som startats inom ramen för Glasrikeuppdraget, där även Migrationsverket och Arbetsförmedlingen har varit involverade. Myndigheten har vidare bidragit genom de dialogrundor som genomfördes med Glasriekommunerna under 2013 och 2015 och har även haft en betydelsefull roll på operativ nivå. Myndigheten har själv kunnat definiera sin roll i uppdraget då den inte konkretiserats i uppdragets formulering. Tillväxtverket har varit engagerade i arbete även utanför organisationens kärnområde, exempelvis inom innovativ sanering, och har i viss mån tagit en större roll än vad som kan förväntas av myndigheten⁶⁷. Intern omorganisation ledde till att myndigheten tog ett steg tillbaka efter sommaren 2016. Därefter har myndighetens roll i Glasrikeuppdraget främst bestått i att förvalta de insatser som redan initierats samt att lämna över ansvar till regionerna och kommunerna i Glasriket.

SGU har varit djupt involverade i saneringsfrågan och kommer fortsätta att vara så även framöver. SGU involverades i uppdraget första gången 2013 och har sedan 2014 huvudmannaskap för saneringen i Glasriket. Som huvudman leder SGU arbetet med studier inför sanering av före detta glasbruksområden och med att formulera åtgärdsplaner. Även Naturvårdsverket har varit och är fortfarande involverade i saneringsfrågan genom att de fördelar medel för sanering, till de delar där det saknas en part som helt eller delvis kan avkrävas ansvar för saneringen. Bidrag för sanering sökes från Naturvårdsverket via länsstyrelserna i respektive län. Under hösten 2015 involverades ett antal nation-

⁶⁷ Oxford Research. 2016. *Halvtidsutvärdering av Glasrikeuppdraget. En utvärdering av Tillväxtverkets process- och dialogbaserade utvecklingsarbete 2012–2016.*

ella aktörer i frågan om innovativ sanering. Förutom de redan involverade myndigheterna Naturvårdsverket, SGU, Vinnova, Tillväxtanalys och Tillväxtverket aktiverades även Statens Geotekniska Institut (SGI), och Upphandlingsmyndigheten.

I arbetet med Glasets arkiv och samlingar har nationella kulturmyndigheter varit involverade, bland annat efter påverkansarbete från Länsstyrelsen i Kronoberg, Tillväxtverket och Linnéuniversitet. Inom Glasets arkiv och samlingar har arbetet främst bedrivits i arbets- och styrgrupper på regional nivå. Nationella aktörer har varit involverade genom en nationell arbetsgrupp bestående av Länsstyrelsen i Kronobergs län, Linnéuniversitetet, Riksarkivet, Nationalmuseum, Arkitektur- och Designcentrum (ArkDes) samt Tillväxtverket. De nationella aktörerna har bland annat varit involverade i förarbetet till ansökan om ett nationellt ansvar. Den nationella styrgruppen har i huvudsak aktiverats genom konkreta förfrågningar från lokala och regionala aktörer och dess roll har minskat under uppdragets gång.

5.2 LÄNSSTYRELSENS ROLL

Detta kapitel grundar sig på intervjumaterialet och beskriver framförallt Länsstyrelsen i Kronobergs styrning av och generella roll i Glasrikeuppdraget, eftersom Länsstyrelsen i Kronoberg generellt har haft en mer framträdande roll än Länsstyrelsen i Kalmar län. Detta kopplar an till Länsstyrelsens roll i enskilda projekt och nedan beskrivs den övergripande funktionen Länsstyrelsen fyllt baserat på hur kommunala och regionala aktörer arbetat med och uppfattat Länsstyrelsens arbete.

5.2.1 Ordförande och den styrande kraften

Länsstyrelsen i Kronoberg beskrivs som den ledande kraften i styrgruppen som har drivit på arbetet för att få igång samverkansprojekt och etablera satsningar. Rollen som pådrivande kraft har inneburit en balansgång där de kommunala aktörerna i vissa fall menar att Länsstyrelsen drivit på för hårt i vissa frågor, exempelvis i arbetet med Glasets arkiv och samlingar och i de inledande diskussionerna om AB Glasriket. Generellt har de kommunala och regionala aktörerna varit positiva till Länsstyrelsens initiativtagande och pådrivande arbete. Flera respondenter lyfter att Länsstyrelsens stora engagemang har varit nödvändigt för att driva på, skapa förutsättningar och konfigurera samverkan kring nya projekt.

5.2.2 Samordnare av kommunerna

Länsstyrelsen i Kronoberg beskrivs även som en operativ samordnare som skapat struktur och fört samman de lokala aktörerna. Genom att samordna de kommunala aktörerna i Glasrikeuppdragets olika arbetsgrupper och genom att lägga ut ansvar för operativa processer och sedan följa upp dem har Länsstyrelsen i Kronoberg koordinerat de kommunala aktörernas arbete och fått dem att agera och samverka. Nedanstående citat exemplifierar den rollen:

Hon [tjänsteperson på Länsstyrelsen i Kronoberg] har ju haft en jätteviktig roll, utan henne hade mycket avstannat. Hon har ju fått piska på oss också så att vi svarat på mail i tid och sådana där saker [...]. Hon har ju haft en jätteviktig roll och jag tycker det är lätt att föra en dialog om man tyckt något varit knasigt så har man kunnat

skicka ett mail, hon har varit lyhörd för input och idéer och synpunkter. – Kommunal aktör

5.2.3 Bidrar med översikt och sprider information inom uppdraget

Länsstyrelsen i Kronoberg har som projektledare och koordinator för Glasrikeuppdraget bidragit till att hålla ihop uppdraget och gett en översikt av de olika arbetsgruppernas insatser och projekt. Detta har skapat förutsättningar för styrning av uppdraget och beredning av projektförslag samt samordning av aktiviteter och arbetsgrupper i beredningsgruppen. Vidare har Länsstyrelsen fungerat som informationspridare och fört vidare information från arbetsgrupper och beredningsgruppen upp till styrgruppsnivå. I den kommunicerande rollen har Länsstyrelsen även bidragit till en helhetsyn på Glasriket som enligt flera aktörer underlättat för samverkan i specifika insatser.

5.2.4 Skapar samverkan mellan lokal och nationell nivå

I kapitel tre och fyra lyftes flera exempel på projektområden där Länsstyrelsen har mobiliserat nationella aktörer att agera och skapat samverkan mellan lokala och nationella aktörer. Myndigheten har även påverkat utformningen av fortsättningen för Glasrikeuppdraget. Länsstyrelsen har vidare bidragit till att etablera kontakter mellan lokala och nationella aktörer utanför Glasrikeuppdragets ramar, exempelvis vad gäller arbetet med att ta bort inaktuella skyltar till glasbruk där Länsstyrelsen öppnade upp en dialog mellan Trafikverket och kommunerna.

5.2.5 Länsstyrelsernas olika roller

Länsstyrelsen i Kronoberg har haft en mer framträdande roll än Länsstyrelsen i Kalmar län som framför allt har varit involverade i saneringen och kulturmiljövården. Att länsstyrelserna tillsammans har arbetat i uppdraget och i flera lägen deltagit tillsammans har, enligt flera respondenter, utgjort ett viktigt symbolvärde såväl kopplat till uppdragets vikt som för att sporra till samverkan i hela Glasrikesregionen. Generellt menar respondenterna att Länsstyrelsen i Kronoberg har visat samma engagemang för alla kommuner i regionen. Ett fåtal respondenter har upplevt ett visst fokus på Kronobergs län, exempelvis kopplat till projektet Glasets arkiv och samlingar, men överlag har Länsstyrelsen i Kronobergs arbete och styrning av uppdraget uppfattats som fritt från eftergifter åt det egna länet.

5.2.6 Länsstyrelsens roll efter uppdragets slut

Efter att regeringsuppdraget avslutas kommer Länsstyrelsen i Kronoberg inte längre att ha kvar den samordnande rollen med det helhetsgrepp som funnits tidigare. Istället är tanken att regionerna ska ta över det regionala ansvaret för fortsatt dialog och samverkan. Fokus för Länsstyrelsen i Kronobergs arbete under framför allt 2017 har därför legat på att överföra ansvar för processerna inom uppdraget – i huvudsak Glasets arkiv och samlingar och saneringen vid före detta glasbruksområden – till andra aktörer, vilket man också lyckats med. Detta ligger helt i linje med de rekommendationer Oxford Research kom med i halvtidsutvärderingen. Länsstyrelsen kommer dock fortsättningsvis ha en roll i arbetet med praktisk sanering – eftersom saneringsarbetet faller inom ramen för Länsstyrelsens ordinarie arbete. Länsstyrelsen i Kronoberg kommer även fortsätta som projektledare för projektet Innovativ sanering.

5.3 REGIONERNAS ROLL

I följande avsnitt redogörs för regionernas roll - både under uppdragets gång - och i det framtida arbetet med de processer som initierats inom ramen för Glasrikeuppdraget. Avsnitten baseras i huvudsak på intervjuer med involverade aktörer och fokuserar på konkreta beslut och de olika aktörernas förväntningar på den roll regionerna kommer att ta.

5.3.1 Regionernas roll under uppdraget

Regionerna har varit delaktiga på flera sätt i Glasrikeuppdraget. Bland annat har regionerna bidragit med regionala medel till insatser, framförallt inom ramen för Glasrikesmiljonen men även inom exempelvis Glasets arkiv och samlingar och genomförda integrationsprojekt. Sedan uppdragets start har regionråd eller nämndsordförande för regional utveckling från respektive region och regionförbund deltagit i uppdragets styrgrupp. Även i beredningsgruppen har regionerna varit aktivt representerade med en tjänsteperson från respektive region. Regionerna har även varit delaktiga i diskussionerna om konferensen GAS 2020, dels som samtalspartner och dels i beredningen av ansökan om att hålla konferensen i Småland. Regionerna stod även som värd för det kommunmöte som hölls i Pukeberg den 16 november 2017.

5.3.2 Regionernas roll efter uppdragets slut

I och med regeringsuppdragets slut kommer den nuvarande organisationsstrukturen med styr- och beredningsgrupp att försvinna. Arbetet inom Glasriket kommer att övergå från ett samlat uppdrag till flera parallella processer med separata styr- och arbetsgrupper. Det övergripande ledarskapet i de olika processer som startats upp inom ramen för Glasrikeuppdraget kommer framförallt att ligga hos de aktörer som gått in som huvudmän i olika frågor.

Regionerna väntas framöver ha en samordnande roll i arbetet med det som tidigare varit den övergripande styrgruppen. Gruppen kommer att bestå i en samverkansgrupp som till en början kommer att träffas två gånger per år för avrapportering och samordning av utvecklingsprocesserna i Glasriket. Regionerna kommer även att handlägga ansökningar om finansieringar av satsningar inom ramen för regionernas ansvarsområden. Vid tidpunkten för den här rapportens författande stod det ännu inte klart om tid i form av personal kommer att avsättas på regionerna för vidare samordning av insatser inom Glasriket.

5.4 DET KOMMUNALA SAMARBETET

Nedan beskrivs några generella teman för kommunernas arbete i Glasrikeuppdraget. Materialet bygger på uppfattningar från såväl regionala som kommunala aktörer men även andra aktörer som varit delaktiga i olika utvecklingsprocesser i Glasriket. I huvudsak lyfts generella uppfattningar kring kommunernas arbete samt hur länsstyrelsernas arbete och uppdraget i stort har påverkat kommunerna i Glasriket.

5.4.1 Kommunernas roll

Kommunerna i Glasriket har under uppdragets gång haft till viss del olika syn på den roll kommunerna ska fylla i uppdraget. Genomgående pekar representanter för kommunerna på att de har fungerat som genomförarorganisation för insatser och för implementering av projekt. Samtidigt trycker flera respondenter på att finansiering för genomföranden behöver komma från regionala eller nationella aktörer medan andra kommunala aktörer lyfter fram att finansiering även ska och bör komma från kommunerna. Kommunerna beskriver även att deras roll innebär att lyfta kommunens behov för att få stöd och hjälp med att möta behoven. Uppfattningar om i vilken grad varje kommun själv kan och bör åtgärda de behov som identifierats skiljer sig åt mellan de olika kommunerna.

Kommunerna är eniga om att deras roll innefattar att bygga upp en samsyn kring de områden där aktörerna har gemensamma intressen, till exempel saneringen vid före detta glasbruksområden. Under uppdragets senare del, särskilt under andra halvan av 2017, upplevs kommunernas roll ha blivit tydligare och mer framflyttad i flera frågor, vilket också visat sig konkret i att flera kommuner gått in som huvudmän i olika frågor, så som i arbetet med destinationsutveckling, sanering och Glasets arkiv och samlingar.

5.4.2 De kommunala tjänstepersonerna

Glasriket består av relativt små kommuner med begränsad kapacitet i de kommunala förvaltningarna. Detta medför att olika tjänstepersoner har tagit plats i olika grupper inom ramen för Glasrikeuppdraget, vilket i sin tur har inneburit att det för flera kommuner varit svårt att få en översikt över kommunens arbete i Glasrikeuppdraget. I något fall har tjänstepersoner fått delta i arbetsgrupper utanför det egna området i brist på personella resurser. Ett par respondenter från kommunerna upplever att kommunen som mottagarorganisation haft svårt att ta emot de uppdrag och initiativ som initierats då personella resurser för att samordna arbetet inom kommunen saknats. I sammanhanget kan även nämnas att en kommun haft fem olika kommunchefers under uppdragsperioden, vilket har försvårat för tjänstepersonerna att få en helhetsbild av Glasrikeuppdraget. Vidare har i något fall förankring från kommunpolitikerna till tjänstepersonnivå inte varit tillräcklig vilket försvårat kommunalt drivet arbete. De flesta respondenter pekar dock på att tydligheten i vad som ska göras och vem som ska göra det har förbättrats i och med att uppdraget avgränsats till färre fokusområden och insatser under framför allt 2016 och 2017.

På ett styrgruppsmöte i augusti 2013 beslutades att kommuncheferna inte skulle ingå i styrgruppen för Glasrikeuppdraget. Under uppdragets gång har dock samsynen ökat kring att kommuncheferna bör involveras i större utsträckning för att på ett bättre sätt förankra olika frågor i de kommunala förvaltningarna. Även de kommunala tjänstepersonernas strukturerade deltagande i arbetet har varierat över uppdragets gång. Redan i februari 2013 beslutade styrgruppen att Glasrikeuppdragets beredningsgrupp endast skulle bestå av tjänstepersoner för de regionala aktörerna. I maj 2015 ändrades detta av styrgruppen och sedan dessa har de kommunala tjänstepersonerna deltagit i beredningsgruppen, vilket upplevs ha bidragit till att förbättra den lokala förankringen av Glasrikeuppdraget.

De kommunala tjänstepersonerna har generellt fått en mer framträdande roll under uppdragets senare del - i linje med rekommendationerna som Oxford Research framförde halvtidsutvärderingen - och

flera kommunala aktörer pekar på att goda relationer har utvecklats mellan de olika förvaltningarna. Intervjumaterialet visar även att relationerna mellan kommunernas näringslivsutvecklare har varit goda, vilket har fått positiva effekter på samverkan även i andra frågor. Härutöver har kommuncheferna blivit mer delaktiga i uppdragets senare skede. Kommuncheferna kommer framöver även att delta i den samverkansgrupp som tar över efter styrgruppen samt ansvara för den kommunala organisationen i saneringsfrågan.

5.4.3 Utveckling av kommunal samverkan

Glasrikekommunerna har historiskt sett haft svårigheter att samarbeta vilket lyfts upp i såväl delrapporteringen från Glasrikeuppdraget som i intervjumaterialet. Genom arbetet med Glasrikeuppdragets förstudie har kommunerna samlats kring ett antal fokusområden och en struktur för samverkan har etablerats inom uppdraget. Generellt ses utvecklingen från en bred mängd projektidéer till färre strukturerade projekt som nödvändig för att hitta områden att samverka inom. Denna utvecklingsprocess följer på flera sätt den modell för kommunal samverkan som presenteras i bilaga 2. Vid tidpunkten för uppdragets slut har kommunerna samlat sig kring ett antal identifierade gemensamma behov och arbetet är på väg in i en implementeringsfas där samverkan ska upprätthållas och resultat produceras.

Såväl kommunala som regionala aktörer lyfter genomgående bilden av ökad kommunal samverkan inom de områden som berörts av Glasrikeuppdraget. Framförallt framhålls saneringsarbetet som ett område där samverkan etablerats som inte varit möjlig utan Glasrikeuppdraget. Samtidigt pekar flera aktörer på att samverkan gått ”lite upp och ned” under uppdragets gång – inte minst i de tidiga turerna kring AB Glasrieket – men att utvecklingen i det stora hela varit positiv. Faktorer som omnämns ha bidragit till att förbättra den kommunala samverkan, framför allt kopplat till arbetet med sanering och Glasriekets arkiv och samlingar, är dels samlingen bakom uppdraget i sig, dels Länsstyrelsen i Kronobergs arbete med att koordinera kommunerna och bidra med styrning och struktur och dels Tillväxtverkets insatser där myndigheten via dialogrundor kunna visa på gemensamma behov hos kommunerna.

Inom flera områden har samverkan initierats som en följd av arbetet inom Glasrikeuppdraget. Exempelvis har ett samarbete mellan Pukeberg Glasbruk och The Glass Factory etablerats vilket även kommunerna Nybro och Emmaboda engagerat sig i. Även samarbeten utanför Glasrikeuppdraget hänförs av vissa respondenter till uppdraget. Exempelvis lyfter en respondent att samarbetet mellan Lessebo, Emmaboda och Nybro kommun inom Trafikverkets utvecklingsprojekt ”Den attraktiva regionen”⁶⁸ antagligen inte hade uppkommit om inte kommunerna knutits närmare varandra genom Glasrikeuppdraget. Detta visar tydligt på de ”spill-over”-effekter uppdraget haft för kommunal samverkan generellt i regionen.

5.4.4 Förbättrat kommunalt självförtroende

I Oxford Researchs utvärdering av Tillväxtverkets dialogbaserade arbete⁶⁹ lyfts ett förbättrat kommunalt självförtroende och en attitydförändring bland de kommunala aktörerna som några av resultaten

⁶⁸ Trafikverket. 2015. *Pilot 1. Linestråket, Kalmar län och Kronobergs län.*

⁶⁹ Oxford Research. 2018. *Slututvärdering av Glasrikeuppdraget. En utvärdering av Tillväxtverkets process- och dialogbaserade utvecklingsarbete.* Tillväxtverket.

av Tillväxtverkets arbete. Detta självförtroende kommer från den uppmärksamhet kommunerna fått genom såväl Tillväxtverkets som länsstyrelsernas besök i kommunerna. Länsstyrelsen i Kronobergs närvaro har, tillsammans med Tillväxtverkets engagemang, pekat på uppdragets allvar vilket enligt flera respondenter i kommunerna har lett till ökad kommunal aktivitet olika frågor. Det går med andra ord att observera en attitydförändring där kommunala aktörer uttryckt ett ökat självförtroende kring kommunernas möjlighet att agera för utveckling i regionen och en ökad tro på framtiden. Vid uppdragets början fanns en utbredd bild av ett Glasrike i kris. När slututvärderingen författas har bilden av Glasriket genomgått stora förändringar och flera av de involverade aktörerna framhäver Glasriket som en levande plats med god potential för fortsatt utveckling.

5.4.5 Kommunal samverkan efter uppdragets slut

Den sammantagna bilden är att den kommunala samverkan har förbättrats under uppdragets gång. Samtidigt har förhållandet mellan kommunerna pendlat upp och ner - med ömsom samsyn kring ömsesidiga vinningar - och ömsom en syn på samarbete som ett nollsummespel. Flera aktörer uppger att uppdragets längd har varit avgörande för att uppnå den samstämmighet som upplevs råda vid tidpunkten för uppdragets avslut. Vid tiden för regeringsuppdragets avslut finns en övergripande positiv bild av förutsättningarna för fortsatt kommunal samverkan bland glasrikeskommunerna. Flera aktörer ger en bild av att ”proppen gått ur” under uppdragets slutfas i och med att samverkansformer har utkristalliserats och att kommuner har gått in som huvudmän för olika utvecklingsprocesser. De goda relationer som utvecklats mellan tjänstepersonerna har också bidragit till en samsyn kring gemensam vinning på kommunalt samarbete.

I Oxford Researchs halvtidsutvärdering rekommenderades att kommunerna enas kring en gemensam utvecklingssamordnare, förslagsvis en person som kan administrera gemensamma utvecklingsprojekt och fungera som samordnare för ansökan om och utförande av gemensamma EU-projekt. En sådan tjänst har diskuterats internt inom kommunerna och även på det gemensamma kommunmötet, utan att enighet nåtts i vad en sådan funktion skulle innebära. Vid rapportens författande rådde bland annat oklarhet i vilka frågor projektsamordnaren skulle arbeta med och om samordnaren skulle vara stationerad hos en kommun eller hos en regional aktör.

Överlag är kommunerna eniga om att Glasrikeuppdraget har bidragit till att föra kommunerna närmare varandra och till att skapa en grund för fortsatt samarbete inom områden där gemensamma behov har identifierats så som saneringsfrågan och arbetet med destinationsutveckling. Ett av de tydligaste arven från Glasrikeuppdraget kan således sägas vara att kommunerna nu samarbetar i större utsträckning än tidigare, vilket ligger i linje med målet att initiera samverkansprocesser som sträcker sig över kommun- och länsgränser.

6. Analys och diskussion

6.1 JÄMFÖRELSE MED TIDIGARE REGERINGSUPPDRAG

Under de senaste 50 åren har flera satsningar gjorts för att bidra till och stötta strukturomvandlingen i Glasriket. Det tidigare regeringsuppdraget varade 2006–2008 och gavs till Länsstyrelsen i Kronoberg. Uppdraget utfördes i samverkan med regionförbundet i Kalmar län, de fyra Glasrikekommunerna samt AB Glasriket inom ramen för de regionala tillväxtprogrammen i Kalmar och Kronobergs län. Inga nationella aktörer var utpekade att delta i uppdraget även om en kopia av regeringsuppdraget skickades till såväl Verket för näringslivsutveckling (nuvarande Tillväxtverket) och Institutet för tillväxtpolitiska studier (nuvarande Tillväxtanalys). Till skillnad från Glasrikeuppdraget (2012–2017) beviljade regeringen Länsstyrelsen i Kronobergs län 4 miljoner kronor för att utföra insatser inom regeringsuppdraget ”Uppdrag att främja Glasriket som besöksmål” 2006–2008.⁷⁰

Arbetet i regeringsuppdraget 2006–2008 specificerades som följer:

...att främja lokala och regionala insatser som syftar till att utveckla och marknadsföra Glasriket som besöksmål⁷¹.

Formuleringen kan jämföras med formuleringen i Glasrikeuppdraget 2012-2017 med namnet ”Uppdrag att utveckla glasindustrin och besöksnäringen i Glasriket” där länsstyrelserna uppdrogs att:

...genomföra insatser för industriell utveckling och stärkt besöksnäring i Glasriket⁷²

Utifrån namnen på de två uppdragen tycks de båda regeringsuppdragen beröra i huvudsak samma arbetsområden med den skillnaden att uppdragstexten i det nuvarande Glasrikeuppdraget är klart öppnare än det tidigare. I det nuvarande uppdraget har, i likhet med det tidigare, besöksnäringen lyfts som ett område att utveckla, men hur besöksnäringen ska utvecklas har i det nuvarande uppdraget lämnats öppet. Detta till skillnad från 2006 års regeringsuppdrag där det redan i uppdragstexten specificerades att marknadsföringsinsatser för besöksmålet Glasriket skulle genomföras. I det nuvarande uppdraget har regeringen i uppdragsbeskrivningen lyft att insatser för industriell utveckling ska genomföras. Det specificeras inte vilken typ av industri som ska utvecklas vilket har gett aktörerna inom uppdraget möjligheten att arbeta med näringar och aktiviteter utanför besöksnäringsektorn. Titeln på uppdraget ger en fingervisning om vilket område regeringen har velat se industriell utveckling inom, men då ingen närmare uppdragsbeskrivning gjorts har aktörerna själva fått ta ställning till hur industriell utveckling ska ske och inom vilket område.

I ljuset av ovanstående kan konstateras att arbetet med destinationsutveckling och besöksnäring hamnat något i skymundan av övriga insatser inom ramen för det nuvarande regeringsuppdraget. Detta beror inte minst på den förvirring som rådde kring AB Glasrikets syfte och roll i uppdragets tidiga skede. Kommunernas gemensamma satsning på destinationsutveckling har kommit igång först under

⁷⁰ Näringsdepartementet. 2006. *Uppdrag att främja Glasriket som besöksmål*. N2006/6162/RUT.

⁷¹ Näringsdepartementet. 2006. *Uppdrag att främja Glasriket som besöksmål*. N2006/6162/RUT.

⁷² Näringsdepartementet. 2012. *Uppdrag att utveckla glasindustrin och besöksnäringen i Glasriket*. N2012/1667/RT.

uppdragets senare skede (2016–2017) i och med den ansökan om medel för destinationsutveckling som tagits fram i samarbete med Destination Småland.

Denna utvärdering har noterat att projektspridningen i det nuvarande Glasrikeuppdraget är betydligt större än i 2006 års uppdrag. Såväl insatser för sanering, företagsutveckling och kulturmiljö finns med i det nuvarande uppdraget vilket kan jämföras med 2006 års uppdrag som enbart innehöll insatser för besöksnäring. Vidare har det nuvarande Glasrikeuppdraget attraherat betydligt större medel till Glasriket än det förra, trots att det nuvarande uppdraget i sig inte har innehållit medel från regeringen. Även om enbart de extra nationella medel som har investerats i Glasriket beaktas var investeringarna i regionen dubbelt så stora under uppdragets första period (2012–2014) relativt ”Uppdrag att främja Glasriket som besöksmål” 2006–2008 (cirka 7,5 miljoner kronor att jämföra med 4 miljoner kronor). Kombinationen av ett brett uppdrag inom vilket aktörerna själva har behövt identifiera fokusområden för insatser att prioritera mellan samt avsaknaden av medel har varit väl fungerande. Avsaknaden av medel har skapat ett behov av att mobilisera finansiering från nationella aktörer vilket gett klart större utdelning än då staten allokerat medel till Glasriket.

Kombinationen av ett smalt uppdrag och allokerade medel i det förra Glasrikeuppdraget bidrog i liten utsträckning till att samverkan utvecklades eftersom arbetet enbart kretsade kring att använda de pengar som viks till satsningar inom besöksnäring. I det senare Glasrikeuppdraget har aktörerna istället behövt samlas för att definiera inom vilka områden insatser ska göras, och vad som ska prioriteras, detta i linje med steg 1 i Oxford Researchs modell för kommunal samverkan. Hade medel följt med detta uppdrag hade utfallet med största sannolikhet ändå varit bättre än 2006 års resultat då en analys av inom vilka områden insatser ska genomföras ändå hade behövts. Motivationen att mobilisera nationella aktörer hade dock möjligen inte varit lika stark om det nuvarande uppdraget innehållit statliga medel.

6.2 UPPDRAGETS BETYDELSE FÖR ATT MÖJLIGGÖRA SATSNINGAR

Glasrikeuppdraget har haft stor betydelse för möjligheten att genomföra flera av de större satsningarna som har genomförts och som fortfarande pågår i Glasriket. Till exempel kan nämnas att Tillväxtverket inte hade gjort strategiska satsningar och öronmärkt medel för insatser inom Glasriket om myndigheten inte pekats ut i regeringsuppdraget. Dessa medel har stöttat flera integrationsprojekt, SVID:s insatser i Glasriket, Glasrikesmiljonen samt medfinansierat ytterligare projekt som New Glass 1 och 2 samt förstudiearbetet kopplat till Glasriket arkiv och samlingar. Vidare hade myndigheten inte tagit den processtödande roll som myndigheten haft i flera arbetsgrupper och styrgrupper om inte Glasrikeuppdraget hade existerat.

Analysen av intervjumaterial visar att Glasrikeuppdraget har haft en central betydelse för den kommunala samverkan som har etablerats i arbetet med sanering av före detta glasbruksmiljöer och för det företagsstödande projektet Glasrikesmiljonen. Intervjuer med kommunala aktörer visar på en förändrad syn på kommunalt samarbete och förändrad dynamik mellan glasrikeskommunerna - från ett förhållningssätt som närmast kan beskrivas som antagonistiskt - till en samsyn kring de ömsesidiga vinsterna av samarbete. Mycket tyder på att Glasrikeuppdraget har fört kommunerna närmare varandra och att chanserna till framtida samarbete även inom andra frågor har ökat.

Vad gäller det gemensamma arbetet för att åstadkomma ett nationellt ansvar för Glasets arkiv och samlingar tycks Glasrikeuppdraget ha haft en tudelad betydelse. Uppdraget har å ena sidan skapat förutsättningar för samarbete inom nätverket Swedish Glass Net genom att ge upphov till den struktur inom vilka gemensamma prioriteringar har identifierats. Å andra sidan har de negativa beskederna från nationella myndigheter avseende finansiering av Glasets arkiv och samlingar lett till frustration bland aktörerna i Swedish Glass Net och en upplevd känsla av att vara provinsialt behandlade. Förväntningarna på att få ett nationellt ansvar har varit stora eftersom insatsen initierats inom ramen för regeringsuppdraget som i sin tur kommit från nationell nivå.

Vidare har uppdraget medfört att länsstyrelserna, regionerna och Tillväxtverket lagt resurser på att konfigurera samarbeten mellan de kommunala aktörerna vilket möjliggjort ett arbete med att identifiera gemensamma behov. Uppdragets funktion i att få de regionala och nationella parterna att ta såväl en lokal som regional intermediär roll har varit en nyckelfaktor för att initiera samverkan kring tidigare nämnda utvecklingsprojekt och företagsstöd.

Länsstyrelsen i Kronoberg har knutit nationella aktörer inom kulturområdet till projekt inom Glasrikeuppdraget genom hänvisning till regeringsuppdraget. Aktörer såsom ArkDes och Nationalmuseum hade varit mycket svåra att mobilisera utan den legitimitet som regeringsuppdraget har medfört. SGU hade troligtvis kunnat aktiveras utan ett regeringsuppdrag, men kunskapen om hur regionen kunde få hjälp och stöd från SGU tillgodogjordes genom uppdraget. Glasrikeuppdraget har även möjliggjort för länsstyrelserna i Kronoberg respektive Kalmar att öronmärka pengar för kulturmiljövård där satsningar inom Glasriket har prioriterats framför andra satsningar. Ett stort antal processer och samverkansstrukturer har initierats och formats inom ramen för Glasrikeuppdraget, bland annat inom sanering och kulturarv.

6.3 FÖRUTSÄTTNINGARNA FÖR STÖRRE UTVECKLINGSPROJEKT

Det här avsnittet ser närmare på möjligheter och utmaningar för de två större utvecklingsprojekten: Glasets arkiv och samlingar samt arbetet med sanering vid före detta glasbruk. Analysen bygger på en sammanställning av åsikter som framförs i intervjuer med för frågorna berörda aktörer, luckor som identifierats med hjälp av studiens teoretiska ramverk samt tidigare erfarenheter från arbete med kommunala utvecklingsprocesser.

6.3.1 Glasets arkiv och samlingar

Arbetet inom Glasets arkiv och samlingar har drivits av en heterogen samling aktörer, vilket både har utgjort en styrka och en svaghet. De deltagande aktörerna har verksamheter av varierande storlek, med olika resurser, mål och prioriteringar. Å ena sidan har de på så vis kunnat komplettera varandra genom att bidra med olika perspektiv och kunskap. Å andra sidan har de olika verksamhetsmålen gjort det svårare att finna gemensamma prioriteringar för nätverkets arbete.

Aktörerna som har arbetat med Glasets arkiv och samlingar har under processen bildat ett nätverk under namnet Swedish Glass Net. Intervjuerna visar att nätverkets deltagare framöver önskar se en omorganisering efter uppdragets slut till en mindre hierarkisk och komplex organisation. Aktörerna är överens om fördelarna med att Emmaboda kommun, som ses som en ”neutral” organisation, nu

har tagit på sig huvudmannaskapet i frågan om arkiv och samlingar. Kommunens huvudmannaskap skapar således goda möjligheter för hållbarhet i arbetet med frågan efter uppdragets slut.

Nätverket har under uppdragets gång inkommit med flera ansökningar om ett nationellt ansvar i för Glasets arkiv och samlingar. Hittills har nätverket inte fått gehör för sina önskemål. Aktörer i nätverket har uttryckt uppgivenhet över bristen på gehör från nationell nivå trots att arbetet initierades inom ramen för ett nationellt uppdrag. Uppgivenheten över brist på resultat kan tänkas bli en utmaning för nätverkets uthållighet på längre sikt. Samtidigt har nätverket beviljats finansiering från regionerna, med kommunal medfinansiering, för en processledare under 2018. Processledaren kommer bland annat ansvara för att sammankalla till och leda nätverkets möten. På så vis kommer processledaren i viss mån ta över den intermediära rollen som Länsstyrelsen i Kronoberg har haft, en nödvändig förutsättning för nätverkets arbete framöver.

Regeringsuppdraget har varit betydelsefullt i arbetet med Glasets arkiv och samlingar då det har gett arbetet tyngd och underlättat involveringen av nationella aktörer. När uppdraget tar slut försvinner den dignitet ett regeringsuppdrag innebär, vilket kan tänkas innebära en utmaning för nätverkets möjligheter att fortsättningsvis engagera aktörer på nationell nivå. Nätverket behöver framöver visa på fler exempel på konkret samverkan som demonstrerar för nationella myndigheter att nätverket kan samarbeta kring konkreta insatser och även kan fungera som stöd för andra.

Sammantaget innebär finansieringen av en processledare under 2018 samt att Emmaboda kommun har gått in som huvudman i frågan att nätverket har lagt en god grund för fortsatt samarbete inom nätverket efter regeringsuppdragets slut och minimerat risken för att samverkan mattas av utan ett uppdrag att stödja sig mot.

6.3.2 Saneringen vid före detta glasbruksmiljöer

Det finns en enhällig samsyn bland aktörerna i Glasriket om att saneringsfrågan är den absolut viktigaste frågan för Glasrikets framtid. Inte minst är det en viktig fråga för att kunna åstadkomma ekonomisk strukturomvandling på lång sikt – då problemen med föroreningarna spänner över i stort sett samtliga andra utvecklingsområden.

Arbetet med saneringsfrågan har en tydlig struktur och ett engagemang och ansvar som sträcker sig från lokal till nationell nivå. Kommunerna har fått en mer framflyttad position under uppdragets senare del, exempelvis genom att Uppvidinge tagit huvudmannaskapet för innovativ sanering och att Nybro tagit ordförandeskapet för den kommunala organisationen. En utmaning framöver blir att hitta en fungerande kommunal organisation som involverar lokala politiker såväl som tjänstepersoner. Som påpekats är det viktigt att tjänstepersonerna, inte minst kommuncheferna, får en framträdande roll. Kommunerna behöver finna en stabil organisationsstruktur i saneringen som motverkar eventuella negativa effekter av personbundenhet. De allmänna valen 2018, ett försämrat konjunkturläge och sämre kommunala finanser under 2019–2020 är samtliga faktorer som kan tänkas påverka kommunernas engagemang och vilja att samverka i saneringsfrågan.

I arbetet med innovativ sanering finns fortfarande en bild hos några aktörer att kommunerna ”sitter lite i baksätet”. Här behöver kommunerna flytta fram sina positioner och komma fram till en gemensam lösning för avfall och återvinning av glasavfall. Det är därför positivt att arbetet med innovativ sanering har beviljats finansiering fram till april 2019, vilket skapar förutsättningar för inte minst Länsstyrelsen i Kronoberg och projektledaren för innovativ sanering att fortsätta sina engagemang i frågan medan kommunerna ges utrymme att flytta fram positionerna.

En nödvändighet för framtida samverkan inom saneringsfrågan är fortsatt engagemang från nationella myndigheter och långsiktiga ekonomiska garantier. Regeringsuppdraget har varit betydelsefullt för möjligheten att aktivera nationella aktörer i saneringsfrågan. En möjlig lösning för att bibehålla engagemanget är att SGU och Länsstyrelserna får ett gemensamt regeringsuppdrag för att fortsätta arbetet med sanering i Glasriket. Detta skulle ge ett tydligt mandat och legitimitet för framför allt SGU:s fortsatta engagemang i frågan och regionen.

Arbetet med sanering är en process med lång tidshorisont och en inneboende långsamhet. Det kan tänkas tära på kommunernas uthållighet i frågan, särskilt som arbetet nu går in i en implementeringsfas och en relativt låg resultatfrekvens är att vänta från 2018 och framåt. För att arbetet i saneringsfrågan inte ska tappa fart krävs att samsynen kring de gemensamma vinsterna av samarbete bibehålls. För det krävs att kommunerna fortsätter att se till Glasriket som helhet och inte värnar det egna kommunintresset i första hand och att samarbetet ger positiva resultat. Den breda och klara samsynen kring vikten av saneringsfrågan hos alla berörda parter, inklusive nationella myndigheter och regionala aktörer, bidrar med goda förutsättningar för fortsatt kommunal samverkan på området.

6.4 ROLLEN SOM INTERMEDIÄR

Då Glasrikeuppdraget är ett regeringsuppdrag inom politikområdet regional utveckling vet vi från tidigare forskning att intermediärer behövs för att omsätta strategi till praktik och implementera politiken på regional nivå.⁷³ Denna analys av Länsstyrelsen i Kronobergs arbete i Glasrikeuppdraget ser därför närmare på hur Länsstyrelsen i Kronoberg har agerat som intermediär. Analysen grundar sig på beskrivningen av Länsstyrelsens roll i Glasrikeuppdragets olika processer och uppfattningar om samt resultatet av Länsstyrelsens arbete.

6.4.1 Länsstyrelsen i Kronoberg som nationell, regional och lokal intermediär

Smedlund kategoriserar intermediärer som antingen nationella, regionala eller lokala⁷⁴. En och samma aktör kan agera som intermediär på olika nivåer i olika situationer och denna utvärdering har noterat att Länsstyrelsen i Kronoberg i arbetet med Glasrikeuppdraget i olika situationer uppfyllt alla dessa intermediära funktioner. Länsstyrelsen har agerat nationell intermediär genom att påverka skrivningen i regeringens uppdrag att fortsätta Glasrikeuppdraget och på så sätt katalyserat nationella aktörer att agera. Ett tydligt exempel är SGU:s förtydligade roll i fortsättningen på Glasrikeuppdraget vilket har

⁷³ Laur. 2015. *Cluster initiatives as intermediaries: A study of their management and stakeholders.*

⁷⁴ Smedlund. 2006. *The roles of intermediaries in a regional knowledge system.*

säkrat myndighetens roll och arbete i regionen.⁷⁵ Länsstyrelsen har även fyllt funktionen som regional intermediär genom att mäkla mellan lokala och nationella kontakter, ett exempel på när Länsstyrelsen i Kronoberg tagit en sådan roll är i arbetet med Glasriket arkiv och samlingar där Länsstyrelsen etablerat kontakter mellan aktörer och fått Nationalmuseum att engagera sig i arbetet. Länsstyrelsen har agerat som lokal intermediär genom att samordna och koordinera de lokala aktörerna samt administrera deras arbete och stötta samt främja operativa processer. Genom Smedlunds teoretiska ramverk tydliggörs att Länsstyrelsen fyllt en viktig roll i uppdraget och möjliggjort såväl intern samverkan och operativa processer på lokal nivå som samverkan mellan lokala och nationella aktörer samt katalyserat nationella aktörer att agera.

I Länsstyrelsens roll som lokal intermediär har myndigheten även, i likhet med Stewart och Hyysalos intermediära roller⁷⁶, konfigurerat samarbete kring projekt genom att säkra en gemensam bild av syfte och mål med projektet. Detta har myndigheten gjort genom att föra samman aktörerna för diskussion kring innehåll i satsningar samt genom att fördela ansvar och roller. I detta arbete har myndigheten även haft en mäklande funktion och medlat mellan nationella och lokala parter.

6.4.2 Samverkan mellan Tillväxtverket och Länsstyrelsen i Kronoberg

Även Tillväxtverket har fyllt en intermediär funktion i Glasrikeuppdraget, i synnerhet fram till sommaren 2016⁷⁷. Tillväxtverket och Länsstyrelsen i Kronoberg har ofta arbetat tillsammans för att skapa samsyn i regionen och bygga upp förutsättningar för samverkan såväl mellan lokala aktörer som mellan lokala och nationella aktörer. Vi ser att Tillväxtverket och Länsstyrelsen i Kronoberg i flera lägen arbetat tillsammans och stöttat varandra, exempelvis har både Tillväxtverket och Länsstyrelsen agerat som regionala intermediärer inom arbetet med Glasets arkiv och samlingar och använt sina respektive kontaktnät för att skapa kontakt mellan nationella aktörer inom kulturområdet och aktörer inom Glasriket.⁷⁸ I andra lägen har aktörerna kompletterat varandra. Länsstyrelsen i Kronoberg har tagit rollen som lokal intermediär och har stöttat och samordnat kommunerna och de lokala aktörerna i det operativa arbetet inom de olika projektområdena medan Tillväxtverket har bidragit med finansiering från öronmärkta utlysningar och skapat förutsättningar för samverkan mellan de kommunala aktörerna och mellan de kommunala och de regionala samt nationella aktörerna. Länsstyrelsen har å sin sida koordinerat och främjat det rent operativa arbetet inom de projekt vilka Tillväxtverket möjliggjort genom finansiering och idégenerering. Generellt kan sägas att Tillväxtverket var mer involverade tidigt i uppdraget och att myndighetens roll under 2016 och 2017 framför allt har handlat om att förvalta de processer som initierats tidigare under uppdraget.

6.4.3 Regionernas roll som intermediärer

Flera aktörer har uttryckt en önskan om att regionerna ska gå in och ta den roll som intermediär som Länsstyrelsen Kronoberg har haft under regeringsuppdraget. Samtidigt uttrycker andra aktörer att

⁷⁵ Näringsdepartementet. 2014. *Uppdrag att fortsätta insatserna för att utveckla glasindustrin och besöksnäringen i Glasriket*. N2014/5023/RT.

⁷⁶ Stewart & Hyysalo. 2008. *Intermediaries, users and social learning in technological innovation*.

⁷⁷ Se: Oxford Research. 2018. *Slututvärdering av Glasrikeuppdraget. En utvärdering av Tillväxtverkets process- och dialogbaserade utvecklingsarbete* för en mer detaljerad beskrivning av Tillväxtverkets roll i Glasrikeuppdraget.

⁷⁸ Smedlund. 2006. *The roles of intermediaries in a regional knowledge system*.

Glasrikeuppdraget har legat till grund för och underlättat samverkan och att det vid uppdragets slut finns brukbara modeller för samverkan inom de processer som uppdraget satt igång. Regionernas roll framöver var inte fastställd vid tidpunkten för uppdragets slut men tros innebära ett mer begränsat engagemang än den intermediära roll länsstyrelserna har haft under regeringsuppdraget. Regionerna kommer framförallt att vara sammankallande till möten i samverkansgruppen och finansiera insatser inom sina ansvarsområden.

Skillnaderna mellan den roll som Länsstyrelsen i Kronoberg har haft under uppdraget och den mer begränsade roll regionerna tycks ta skapar viss risk för att det helhetsgrepp som funnits, med tydliga länkar mellan olika insatser i Glasriket, försvinner och att den uppnådda samstämmigheten bland aktörerna i Glasriket försvagas. I Oxford Researchs halvtidsutvärdering rekommenderades att regionerna successivt tar över Länsstyrelsen i Kronobergs roll som regional intermediär. Eftersom regionernas roller kommer att skilja sig från Länsstyrelsen Kronobergs roll som intermediär ser vi bland annat risker i att rollen som konfigurerande intermediär - i bemärkelsen sammanhållande kommunikatör - försvinner i och med uppdragets avslut. Till viss del kommer regionerna att agera konfigurerande genom att samordna möten med den nya samverkansgruppen som kommer att upprättas. Regionerna kommer i viss utsträckning även att ha en mäklande roll genom att stötta genomförandet av initiativ med finansiering. Det är önskvärt att regionerna i den utsträckning det är möjligt tar över Länsstyrelsens intermediära roll inom områden där annan ansvarig aktör saknas – men också att regionerna aktivt fortsätter att lyfta Glasriket som region i dialog med Tillväxtverket och andra nationella myndigheter.

6.5 UTVÄRDERING AV DEN KOMMUNALA SAMVERKAN

För att skapa förutsättningar för långsiktiga effekter av Glasrikeuppdraget krävs att den nuvarande graden av samverkan mellan kommunerna bibehålls samt att samverkan utvecklas inom nya områden där gemensamma behov identifieras. Viss oenighet har under uppdragets gång rått mellan kommunerna rörande prioriteringar och behov samt även i viss mån om vad Glasrikeuppdragets syfte har varit. Den största utmaningen för fortsatt kommunal samverkan är risken att kommunerna faller tillbaka i att bevaka den egna kommunens intressen i första hand och se till Glasriket som helhet i andra hand. Med hänsyn till frågans upplevda vikt kan resultat i saneringsfrågan ha särskild betydelse för samverkan även inom andra områden.

Det är viktigt att samverkan framöver baseras på gemensamma behov, men också att kommunerna för varje samverkansområde definierar vilken geografisk region det är lämpligt att samverkan inom. Detta lyftes även i rekommendationerna i Oxford Researchs halvtidsutvärdering. Ett exempel är arbetet inom saneringsfrågan. Framöver är det viktigt att aktörerna i regionen inte fastnar vid geografiska skiljelinjer när samverkan ska utvecklas utan att olika kommuner och lokala aktörer kan samverka i olika frågor. Centralt för fungerande samverkan är att en löpande analys genomförs av gemensamma behov och att konsensus kring vad syftet och målet med samverkan är kan nås.

Det är önskvärt att de regionalt utvecklingsansvariga framöver tar en intermediär roll för att säkra fortsatt samarbete och för att stötta kommunerna i att bygga upp samverkan inom områden där konsensus inte har nåtts. Detta ligger i linje med Johanssons forskning om regionalt utvecklingsarbete och

med rekommendationerna i halvtidsutvärderingen.⁷⁹ I och med att nästa steg, bland annat i saneringsarbetet, är implementering, är intermediärens roll dock inte lika tydlig. Istället måste de kommunala aktörerna själva gå in med större såväl finansiella som tidsmässiga insatser för att implementera exempelvis avfallshanteringen kopplat till saneringsarbetet.

I Glasrikeuppdraget har åtgärder vidtagits för att i högre grad involvera de kommunala tjänstepersonerna, exempelvis genom deras inkludering i uppdragets beredningsgrupp, vilket kan ses som positivt. Även framöver bör de kommunala tjänstepersonernas kompetens och kunskap användas i det politiska arbetet med att identifiera samverkansområden och möjliga administrativa samarbetsområden. Beslutet att inkludera kommuncheferna i den samverkansgrupp som kommer att etableras efter uppdragets slut kan därför ses som positivt för framtida samverkan och för fortsatt förankring inom kommunernas förvaltningar.

I Oxford Researchs halvtidsutvärdering till Länsstyrelsen i Kronoberg rekommenderades att en lokal intermediär identifieras för att främja samverkan i regionen. Under Glasrikeuppdraget har Länsstyrelsen i Kronobergs län – och i viss mån även Tillväxtverket – tagit rollen som lokal intermediär och samordnat de kommunala aktörerna kring operativa processer. Oxford Research föreslog i halvtidsutvärderingen att kommunerna gemensamt skulle tillsätta en utvecklingsamordnare. En sådan funktion blir ännu viktigare för att täppa den lucka som uppstår när Länsstyrelsen i Kronoberg försvinner som lokal intermediär. En utvecklingsamordnare skulle till exempel kunna fungera som EU-samordnare och bistå kommunerna i gemensamma ansökningar till såväl Europeiska regional- och utvecklingsfonden (ERUF) som Europeiska socialfonden (ESF). Det kvarstår för kommunerna att i första hand gemensamt besluta om behovet av en sådan funktion och i andra hand vad funktionen skulle innebära mer konkret.

Sammanfattningsvis ser vi att det finns en övergripande positiv bild av förutsättningarna för det kommunala samarbetet framöver både bland kommunala och regionala aktörer. Kommunernas allt tydligare ansvar och roller i olika utvecklingsprocesser – framförallt under senare delen av 2017 – och de goda relationer som har etablerats mellan de kommunala förvaltningarna har bidragit till att förbättra förutsättningarna för fortsatt samarbete över kommun- och regiongränser.

I Tabell 5 sammanställs analysen av förutsättningarna för fortsatt kommunal samverkan⁸⁰. Analysen fokuserar i huvudsak på saneringen vid före detta glasbruksområden och arbetet med destinationsutveckling – som båda löper vidare efter regeringsuppdragets slut. Analysen innefattar till viss del även arbetet i Swedish Glass Net, som vid tidpunkten för Glasrikeuppdragets slut till stor del drevs av andra aktörer än kommunerna, men där kommunerna bidragit med finansiering.⁸¹

⁷⁹ Johansson. 2011. *Samordning av regionalt utvecklingsarbete. PM till Utredningen om den statliga regionala förvaltningen*. Fi 2009:07.

⁸⁰ Sammanställningen förhåller sig till hur långt arbetet i olika frågor kommit vid uppdragets slut, vilket bland annat innebär att mindre finns att säga om implementeringsfasen.

⁸¹ Sammanfattningen ligger till grund för några av slutsatserna och rekommendationerna som presenteras i Kapitel 7.

Tabell 5. Ramverk för kommunal samverkan

		Handlingsdimension		
		Mobiliseringsfas	Konsolideringsfas	Implementeringsfas
Strukturdimension	Kontext	<p><i>Samverkan måste grundas på rätt analys av situationen och de möjligheter den bygger på.</i></p> <p>Kommunerna har genomfört gemensamma behovsanalyser, till exempel genom dialogrundorna med Tillväxtverket och inför det gemensamma kommunmötet. Inom vissa frågor finns samsyn och snarlika behov, inom andra finns större skillnader. Det är viktigt att kommunerna även framöver arbetar med att analysera gemensamma behov.</p>	<p><i>Samverkan måste bekräftas genom erfarenhet av utveckling och fördjupat samarbete.</i></p> <p>Samarbetet har funnit struktur under uppdragets gång och en större samsyn har etablerats kring vinsterna av samverkan. Samverkan har dock endast till viss del bekräftats genom erfarenhet av utveckling, t.ex. har saneringsfrågan delvis upplevts som övermäktig och mycket arbete kvarstår.</p>	<p><i>Samverkan måste leverera resultat som påverkar eller ändrar i förhållande till kontextuell utgångspunkt.</i></p> <p>Negativa besked på ansökningar från Glasets arkiv och samlingar har hittills inneburit en utmaning, främst för aktörerna i Swedish Glass Net. I arbetet med destinationsutveckling har tydliga framsteg gjorts under 2017 med ett konkret resultat i form av en ansökan om finansiering. För saneringsfrågan blir det avgörande för uthålligheten framöver att arbetet ger konkreta resultat.</p>
	Resurser	<p><i>Det måste samlas tillräckligt med resurser för att visa att samarbetet kommer lyckas.</i></p> <p>Länsstyrelsen i Kronoberg arbete och regleringsuppdraget har varit avgörande för att attrahera resurser från nationell nivå och för att samordna med de regionala tillväxtansvariga.</p>	<p><i>Fortsatt resurstillgång är kritiskt för arbetets fortlöpande.</i></p> <p>Saneringsfrågan väcker nationellt intresse och vägar till nationella resurser finns även framöver. I arkiv och samlingar är det mer tveksamt hur arbetet ska utformas på längre sikt och vilka resurser som finns tillgängliga.</p>	<p><i>Uppnått resultat värderas mot resursinsats.</i></p> <p>Framför allt aktuellt i saneringsfrågan där vissa aktörer ifrågasätter ekonomiska nyttan med innovativ sanering, vilken aktualiseras i och med att kommunerna måste lösa frågan om avfallshandtering.</p>
	Organisationsformer	<p><i>Värdera behov av organisationsform. Här är det en avvägning mellan bredd och samling.</i></p> <p>Har anpassats efter fråga. Många utdragna processer i arbetet med samtliga frågor har varit avgörande för att hitta fungerande organisationsformer. Både i saneringen och Glasets arkiv och samlingar ligger framför aktörerna att hitta nya organisationsformer efter uppdragets slut.</p>	<p><i>Organisationsmodellen måste hållas och byggas ut. Slitage kan bli ett problem i denna fas.</i></p> <p>Har skett i t.ex. arkiv och samlingar där ett nätverk har konsoliderats trots att det ställts mot konkreta utmaningar. Kommunala huvudmän har utsetts för både arkiv och samlingar och sanering.</p>	<p><i>Organisationsformen måste vara instrumentell nog för att kunna implementeras.</i></p> <p>Samsynen i frågorna måste kunna bibehållas på sikt. Inom arkiv och samlingar efterlyser flera aktörer en mindre komplex och hierarkisk organisationsform.</p>

7. Slutsatser och rekommendationer

Glasrikeuppdraget var ett regeringsuppdrag som pågick 2012–2017 och som syftade till att bidra till industriell utveckling och stärkt besöksnäring i Glasriket. I det här kapitlet sammanfattas de slutsatser, lärdomar och rekommendationer som går att dra från arbetet med Glasrikeuppdraget vid tidpunkten för uppdragets slut. Rekommendationerna presenteras i punktform i anslutning till relaterade slutsatser. Några långsiktiga effekter av uppdraget har inte gått att mäta, varför slutsatserna bygger på det teoretiska ramverket samt uppfattningar och upplevelser hos berörda aktörer i Glasriket.

7.1 GENERELLA SLUTSATSER OCH LÄRDOMAR

Uppdragets öppna struktur har lett till en stor bredd i projektfloran. Uppdragets öppna formulering har bidragit till att arbete initierats inom en rad olika områden. Gemensamt arbete kopplat till såväl sanering som kulturarv och företagsstöd hade inte uppkommit utan Glasrikeuppdraget. Den öppna formuleringen i kombination med avsaknaden av avsatt statlig finansiering har gjort att aktörerna själva har kunnat utveckla en samsyn kring viktiga frågor att jobba med.

Ett långt uppdrag har varit nödvändigt för att koncentrera samverkan kring ett fåtal viktiga frågor. Glasrikeuppdraget har med tiden utvecklats från ett brett och förhållandevis spretigt uppdrag till koncentrerat arbete inom ett fåtal större utvecklingsprocesser. Långsiktigt uthålliga processer inom flera fokusområden har tydliggjort samverkansformer samt frågornas relativa betydelse för aktörerna i Glasriket– inte minst i arbetet med destinationsutveckling.

Personliga nätverk och kontakter har varit viktiga. Såväl de båda länsstyrelserna som Tillväxtverket har genom ett fåtal engagerade individer möjliggjort bred samverkan samt aktiverat flera nationella myndigheter att delta i arbetet med Glasrikeuppdraget. Arbetet har delvis utgått från personliga och informella nätverk vilket innebär en sårbarhet när centrala individer försvinner i och med uppdragets slut. De allmänna valen 2018 är en annan riskfaktor med eventuella negativa effekter på kontinuiteten i arbetet framöver.

- För att minimera eventuella negativa effekter av att centrala personer försvinner, både vid uppdragets slut men också i framtiden, måste implementerande parter i respektive utvecklingsprocess säkra att instrumentella och motståndskraftiga organisationsstrukturer finns på plats för de utvecklingsprocesser som lever vidare.

7.2 UPPDRAGETS BETYDELSE FÖR ATT MÖJLIGGÖRA SATSNINGAR

Uppdraget har haft stor betydelse för genomförandet av flera av de större insatserna. Glasrikeuppdraget har dels erbjudit verktyg för att inventera behov, dels fungerat som en mötesplats och plattform för samordnad kommunikation samt försett regionen med ett operativt ledarskap. Den operativa framdriften av insatser riskerar att hämmas av att uppdraget tar slut. Samtidigt är aktörerna i

Glasriket tydliga med att de önskar se en fortsättning på den operativa samverkan som har initierats inom ramen för uppdraget.⁸²

Nationella aktörer har mobiliserats med hjälp av uppdraget. Även aktörer som inte har pekats ut i uppdraget så som statliga kulturinstitutioner har aktiverats med hjälp av uppdraget. Vidare har Länsstyrelsen katalyserat nationella aktörer som SGU att agera genom att påverka skrivningen i fortsättningsuppdraget. Länsstyrelsen har därigenom fyllt såväl en regional som nationell intermediär roll. Trots att uppdraget inte i sig innehållit statliga medel har statliga aktörer investerat betydligt mer jämfört med det tidigare regeringsuppdraget 2006–2008. Samtidigt försvinner den legitimitet och tyngd som uppdraget inneburit i och med uppdragets slut, vilket försvårar för möjligheten att attrahera nationella aktörer och nationell medfinansiering.⁸³

7.3 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR STÖRRE UTVECKLINGSPROJEKT

Det finns en enhällig samsyn kring saneringsarbetets absoluta vikt för att få till stånd ekonomisk strukturomvandling på lång sikt. Däremot behövs långsiktiga garantier att regional och statlig medfinansiering finns för arbetet med sanering framöver. Saneringsarbetet kommer att ta tid och kommer även fortsättningsvis att kräva stöd och kompetens både från regionala och nationella aktörer.

- Kommunerna måste tillsammans med länsstyrelserna och SGU klargöra roller och ansvar för det fortsatta saneringsarbetet. Fortsatt engagemang från SGU är av stor betydelse för saneringsarbetets framdrift till det att en överlämning skett till kommunerna. Ett fortsatt regeringsuppdrag för SGU och länsstyrelserna skulle säkra legitimiteten i det fortsatta arbetet.
- Kommunerna uppmanas att successivt överta ägarskapet och ledarskapet för den operativa framdriften för arbetet med innovativ sanering. Kommunerna måste även enas om en gemensam lösning för återvinning och avfallshantering.

God grund har lagts för samverkan kring Glasets arkiv och samlingar, inte minst genom Emmaboda kommuns neutrala huvudmannaskap och den gemensamma finansieringen av en processledare. Framöver är det viktigt att nå konkreta resultat, både för möjligheten att få till ett nationellt ansvar och för att parterna även fortsättningsvis ska se ett värde i samverkan.

- Det fortsatta arbetet inom Swedish Glass Net bör fokuseras mot att prestera konkreta resultat i form av insatser och aktiviteter som kan visa på nätverkets förmåga och skapa legitimitet inför ett nationellt uppdrag.
- Swedish Glass Net måste enas om en instrumentell organisationsstruktur som drar nytta av medlemmarnas olikheter sett till storlek, tillgångar, resurser och kontakter. Parterna bör även utvidga nätverket till glasaktörer utanför Glasrikets gränser.

⁸² Se rekommendationer i avsnitt 7.4.

⁸³ Se rekommendationer i avsnitt 7.4.

7.4 LÄNSSTYRELSENS ROLL SOM INTERMEDIÄR

Länsstyrelsen i Kronobergs län har agerat lokal intermediär genom att främja operativa processer. Utan Länsstyrelsens koordinering, administrering och styrande samt medierande roll hade arbetet i uppdraget stannat av. Länsstyrelsen har varit central för att driva det operativa arbetet framåt, inte minst i att kommunicera en gemensam målbild till aktörerna i Glasriket samt genom att agera pådrivande i olika grupperingar. Under Glasrikeuppdragets avslutande år har Länsstyrelsen i Kronoberg framgångsrikt lämnat över det operativa ansvaret för olika utvecklingsprocesser till kommunerna i Glasriket.

- De aktörer till vilka överlämning av utvecklingsprocesser skett måste fullt ut överta ansvaret för att den operativa framdriften av processerna fortsätter, med stöd från relevanta samverkansparter på regional och nationell nivå.
- Kommunerna uppmanas att med stöd av regionala aktörer enas om formen för en lokal intermediär som kan främja framtida operativa utvecklingsprocesser. En möjlighet är att i enlighet med Tillväxtverkets rekommendationer samlas kring en gemensam utvecklingsamordnare som kan administrera gemensamma utvecklingsprojekt och fungera som EU-samordnare för ansökningar och genomförande av gemensamma EU-finansierade projekt.

Länsstyrelsen i Kronoberg har agerat regional intermediär och mäklat stöd från nationella aktörer. Länsstyrelsen i Kronoberg har fungerat som en dörröppnare mot nationella myndigheter och institutioner genom att mäkla stöd och finansiering. Länsstyrelsen har även bidragit till en samsyn kring syfte och målbild bland Glasrikets aktörer. Fortsatt stöd från en regional intermediär är nödvändigt för att utvecklingsarbetet inte ska tappa fart. För att de projekt som har initierats ska fullföljas krävs att en aktör agerar regional intermediär och bidrar med stöd, koordinerar lokala aktörer samt mäklar mellan lokala och nationella aktörer. Stödet från en regional intermediär är viktigt även för att behålla fokus på regionövergripande strukturomvandling som långsiktigt mål.

- De regionalt utvecklingsansvariga bör ta över rollen som regionala intermediärer. En sådan roll innefattar bland annat att främja samverkan mellan kommunerna genom att kommunicera en gemensam målbild samt att mäkla kontakter mellan lokal och nationell nivå.
- Både kommunerna och de regionalt utvecklingsansvariga bör i styrdokument och strategier aktivt lyfta Glasriket som länsöverskridande område samt behovet av samverkan över kommungränserna för att lösa gemensamma utmaningar. De regionalt utvecklingsansvariga uppmanas även att lyfta Glasriket som regionsöverskridande område i den kontinuerliga dialogen med Tillväxtverket och andra nationella myndigheter.
- De regionala aktörerna uppmanas att stötta kommunerna i arbetet med att identifiera gemensamma områden för framtida samverkan. Framtida samverkan bör vara systematisk och kan förslagsvis utgå ifrån modellen för kommunal samverkan i Bilaga 2.
- Den samverkansgrupp som lever vidare efter uppdraget bör arbeta med att ta fram nya idéer för konkret samverkan kring gemensamma utmaningar – detta för att aktivt underhålla gemensamma åtgärder och samarbeten. Samverkansgruppen bör även fungera som en plattform för att identifiera möjligheter till synergieffekter mellan olika utvecklingsprocesser.

7.5 UTVÄRDERING AV DEN KOMMUNALA SAMVERKAN

Glasrikeuppdraget har haft positiva effekter på den kommunala samverkan. De processer som har möjlighet att bidra till långsiktiga effekter, så som arbetet med saneringen och destinationsutveckling, har förankrats väl i kommunerna och ett gemensamt intresse finns för att driva arbetet framåt. Det är samtidigt nödvändigt att differentiera vilka aktörer som samverkar i olika frågor. Det finns skillnader mellan kommunerna i Glasriket vad gäller såväl förutsättningar som behov och utmaningar. För en lyckad samverkan i regionen krävs att samverkan utgår från gemensamma behov, och inte från gemensam geografi, i fall där konsensus kring ömsesidiga behov och vinning saknas.

- Kommunala och regionala aktörer bör samverka framöver i olika frågor utefter de gemensamma behov och utmaningar som har identifierats i olika delar av Glasriket.
- Framgångsrik implementering av utvecklingsprocesser kräver att de kommunala aktörerna samlar sig och avsätter resurser för arbetet. Kommunansvariga uppmanas att kommunicera vilket stöd de behöver från de regionala parterna för att de processer som har initierats ska fullföljas. Behovet av kommungemensamma satsningar i Glasriket som länsöverskridande delregion behöver föras in i kommunala styrdokument och strategier.
- Kommunala tjänstepersoner, inklusive kommuncheferna, bör ges utrymme och uppdrag att lägga tid på arbete för frågor som är gemensamma för Glasriket. Kommunerna bör använda de kommunala förvaltningarnas kompetens i implementeringen av utvecklingsprocesser samt för att identifiera områden där administrativ samverkan kan etableras och genomföras.

Referenslista

TRYCKT MATERIAL

Del och slutrapportering från projekt

AB Glasriket. 2013.. *Slutrapport: Design i Glasriket på export.*

Akka. 2008. *Ett ljusare Glasrike? – Utvärdering av resultat och effekter av ”Uppdrag att främja Glasriket som besöksmål”, 4Mkr till Glasriket 2006–2008.*

Arbetsgruppen Glasrikes arkiv och samlingar. 2014. *Minnen blir till framtid.*

Arbetsgruppen Kompetenscentrum Pukeberg. 2014. *Kompetenscentrum Pukeberg.*

Carnmo, Camilla. 2014. *Förstudie för Formcentrum Småland inom Glasrikeuppdraget.*

Cesspool. 2015. *Förstudie kring Glasrikets arkiv och samlingar inför ett framtida nationellt uppdrag.*

Designregion Småland. 2013. *Slutrapport: Designregion Småland.*

Designregion Småland. 2014. *Slutrapport: Nätverksförening – Designregion Småland.*

Elander Miljöteknik. 2016. *Glasbruksprojektet – Förstudie rörande avfallsshantering vid saneringar av glasbruksområden.*

Glasrikeuppdraget. 2012. *Delrapport 1 – Förstudie Glasriket.*

Glasrikeuppdraget. 2016. *Förstudie Innovativ Sanering.*

Hellström, F. & Isberg, D. 2014. *Boda Glasbruk – en designprocess rörande Fytoremediering som ett arbetsverktyg för landskapsarkitekten.* Sveriges Lantbruksuniversitet

Kalmar Konstmuseum. 2014. *Glasarvet – En förstudie Slutrapport.*

Kalmar länsmuseum & Kulturparken Småland. 2013. *Glasriket är HÄR – en vård och åtgärdsstrategi.*

Kemakta. 2007. *Slutrapport Glasbruksprojektet 2006–2007.*

Kultur 1740. 2016. *Lägesrapport – Förstudie om utveckling av Glasets Hus samverkan med Glasriket.*

Läges- och slutrapporter från integrationsprojekten.

Länsstyrelsen i Kronobergs län & Länsstyrelsen i Kalmar län. 2014. *Glasriket – Förstudie om möjligt riksintresse för kulturmiljövärdan.*

Länsstyrelsen i Kronoberg. 2013. *Delrapport 2 Glasrikeuppdraget.*

- Länsstyrelsen i Kronoberg. 2014. *Delrapport 3 Glasrikeuppdraget*.
- Länsstyrelsen i Kronoberg. 2014. *Rapport från Glasrikeuppdrag N2012/1667/RT*.
- Länsstyrelsen i Kronoberg. 2016. *Delrapportering Glasrikeuppdraget – Fokus på sanering och samlingar*.
- Länsstyrelsen i Kronoberg. 2017. *Delrapportering Glasrikeuppdraget – Fortsatt fokus på sanering och samlingar och visst arbete för att utveckla besöksnäringen*.
- Oxford Research. 2016. *Halvtidsutvärdering Glasrikeuppdraget*. Länsstyrelsen i Kronoberg.
- Oxford Research. 2016. *Halvtidsutvärdering av Glasrikeuppdraget. En utvärdering av Tillväxtverkets process- och dialogbaserade utvecklingsarbete 2012-2016*. Tillväxtverket.
- Oxford Research. 2018. *Slututvärdering av Glasrikeuppdraget. En utvärdering av Tillväxtverkets process- och dialogbaserade utvecklingsarbete*. Tillväxtverket.
- PricewaterhouseCoopers. 2014. *Glasrikets utveckling – organisering utifrån en helhetssyn*.
- Regionförbundet i Kalmar län. 2016. *Slutrapport: Konferens inom kulturella och kreativa näringar*.
- Sveriges Geologiska Institut. 2015. *Glasbruksprojektet – Förstudie rörande avfallsantering vid Sanering av glasbruksområden*.
- Sveriges Designer. 2013. *Slutrapport: Design Action 13*.
- SVID. 2013. *Design för nya lösningar*.
- SVID. 2013. *Destination Glasriket – Sommar-designkontor 2013*.
- The Glass Factory. 2014. *Slutrapport: Förstudie, New Glass, forum innovativa production-workshops*.

Teoretiskt bakgrundsmaterial

- Abbott, Genschel och Duncan (red.) 2015. *International Organizations as Orchestrators*. Cambridge, UK.
- Hedlund & Montin (red.) 2009. *Governance på svenska*. Santérus Förlag.
- Kock, Henrik – Wallo, Andreas. 2013. Begreppet intermediär. I: Ljungzell, Malin (red.) 2013. *Uppdrag kompetensförsörjning. Rollen som intermediär*. SPeL-rapport nr 10, 2013.
- Laur, Inessa. 2015. *Cluster initiatives as intermediaries: A study of their management and stakeholders*. Linköping Studies in Science and Technology, Dissertations, No. 1690.
- Ljungzell, Malin (red.) 2013. *Uppdrag kompetensförsörjning. Rollen som intermediär*. SPeL-rapport nr 10, 2013.
- Montin, Stig. 2007. Kommunerna och klimatpolitiken. I: *Statsvetenskaplig Tidskrift* 2007, årg 109, nr 1.

Montin, Stig. 2010. Kommunerna och flernivåstyrningen inom EU Inflytande, anpassning eller inbäddning. I: *Flernivåstyrning, framgångsfaktorer för kommuner, regioner och staten*. Utgiven av: Region Skåne, Västra Götalandsregionen, Regionplanekontoret vid Stockholms läns Landsting & Sveriges Kommuner och Landsting.

Oxford Research. 2014. *Kommunalt samarbete på näringsfeltet*.

Regeringen. 2015. *En nationell strategi för hållbar regional tillväxt och attraktionskraft 2015–2020*.

Smedlund, Anssi. 2006. The roles of intermediaries in a regional knowledge system. I: *Journal of Intellectual Capital* 7(2). 204-220

Stewart och Hyysalo. 2008. Intermediaries, Users and Social Learning in Technological Innovation. *International Journal of Innovation Management* Vol. 12, No. 3, pp. 295–325.

Tillväxtverket. 2007. *Tematisk myndighetsarbete. Dialog som verktyg*, Dnr 012-2007-2625. N2007/5727/RT.

Mötesprotokoll, arbetsmaterial, ansökningar och dylikt

Ansökningar från företag vilka fått stöd från Glasrikesmiljonen.

Ansökningar och beslut för medfinansierade projekt.

Avsiktsförklaring Kompetenscentrum Pukeberg.

Betänkande 2017/18: KrU7 Kulturarvsfrågor.

Diverse presentationer, mötes- och minnesanteckningar kopplade till projekt och aktiviteter inom Glasrikeuppdraget.

Dokumentation från styrgruppen för Glasrikesmiljonen samt beredning av företagsstödet.

Loggböcker förda vid möten mellan Tillväxtverket och Länsstyrelsen Kronoberg.

Minnesanteckningar från dialogrundor 2013 och 2015 samt sammanfattningar.

Mötesprotokoll från Glasrikeuppdragets styrgrupp.

Mötesanteckningar från projektet ”Glasets arkiv och samlingar”

Nyhetsbrev från Glasrikeuppdraget.

Regeringsbeslut II. 2006. *Uppdrag att främja Glasriket som besöksmål*. N2006/6162/RUT.

Regeringsbeslut I. 2012. *Uppdrag att utveckla glasindustrin och besöksnäringen i Glasriket*. N2012/1667/RT.

Regeringsbeslut I. 2014.. *Uppdrag att fortsätta insatserna för att utveckla glasindustrin och besöksnäringen i Glasriket*. N2014/5023/RT.

Regionförbundet i Kalmar län. 2013. *Ansökan om projektmedel. Glasrikesmiljonen*. Dnr 2013/638–203.

Trafikverket. 2015. *Pilot 1 – Linnestråket, Kalmar län och Kronobergs län*.

Vinnova. 2016. *Smart Housing Småland*.

RESPONDENTER

Respondent	Halvtidsutvärdering	Slututvärdering
Anders Unger, Region Kronoberg	x	x
Andreas Ek, Tillväxtverket	x	
Anders Flanking, Länsstyrelsen i Kronobergs län		x
Andreas Ekberg, Royal Design Group	x	
Ann-Marie Fagerström, Emmaboda kommun	x	x
Ann-Christine Torgnysson, Emmaboda kommun	x	x
Anne Kolmodin, Tillväxtanalys	x	
Anneli Sjögren, Tillväxtverket	x	
Björn Lindbom, SGU	x	x
Camilla Håkansson, Regionförbundet i Kalmar län	x	
Caroline Arvill, Lessebo kommun	x	x
Christina Davidsson, Nybro kommun	x	x
Christina Nyqvist, Lessebo kommun	x	x
Claes-Göran Nilsson, Projektledare ”Innovativ sanering”	x	x
Conny Olander, tidigare SVID	x	
Daniel Fahlander, Tillväxtverket	x	
Erika Lagerbielke, Linnéuniversitetet	x	x
Eva Wängelin, Designarkivet		x

Göran Johansson, ESS-ENN Timber	x	
Heidi Vassi, Länsstyrelsen i Kronoberg	x	x
Helena Nilsson, Regionförbundet i Kalmar län	x	x
Helena Nyberg Brehnfors, Tillväxtverket	x	
Henrik Blomberg, Tillväxtverket/ERUF (Småland och Öarna)	x	
Jan Darrell, Nybro kommun		x
Jimmi Olsson, Uppvidinge kommun	x	
Joanna Sandell, Kalmar konstmuseum		x
Karin Bergman, Länsstyrelsen i Kalmar län	x	x
Kjell Svensson, projektledare Barnens Glasrike		x
Kristina Alsér, Länsstyrelsen i Kronobergs län	x	
Lennart Johansson, Kulturparken Småland	x	x
Linnea Ax, Tillväxtverket		x
Maja Heuer, The Glass Factory	x	
Malin Bendz-Hellgren, Länsstyrelsen i Kronobergs län	x	x
Maria Agestam, Landstinget i Kalmar län		x
Mats Persson, Regionförbundet i Kalmar län	x	
Monica Widnemark, Lessebo kommun	x	x
Olof Björkmarker, Region Kronoberg	x	
Per-Olof Remmare, Tillväxtverket	x	
Roland Hjalmarsson, Örsjö Belysning	x	
Roland Johansson, Börjes Logistik och Spedition	x	
Stefan Carlsson, Länsstyrelsen i Kalmar län	x	

Stine Breum-Appelqvist, AB Glasriktet	x	
Tomas Magnusson, ABM Industri	x	
Åke Carlsson, Uppvidinge kommun	x	x

Bilaga 1: Regional utveckling – ett tredje generationens politikområde

Glasrikeuppdraget är ett uppdrag inom politikområdet regional utveckling. Statsvetaren Stig Montin har beskrivit regional utvecklingspolitik som ett tredje generationens politikområde, vid sidan av andra områden som hållbar utveckling, jämställdhetspolitik, (stor)stadspolitik, folkhälsopolitik och klimatpolitik.⁸⁴ I första och andra generationerna ingår statens grundläggande demokratiska institutioner och välfärdsstatens framväxt och organisering. Tredje generationens politikområden präglas istället av att den offentliga sektorn är en aktör bland flera, och att det är områden som på ett avgörande sätt påverkas av omvärlden.⁸⁵ Johansson sammanfattar Montins (2010) fyra kännetecken för styrning inom tredje generationens politikområden på följande sätt:

”1. Styrning sker genom samordning av olika typer av resurser vilket leder till, om samordningen fungerar, att resultatet blir mer än summan av delarna. Statens styrning handlar då, inte i första hand om styrning via rättsregler och budgetmedel, utan om institutionellt kapacitetsbyggande.

2. Den politiska styrningen karakteriseras av en administrativ pluralism där olika enheter agerar som mer eller mindre självständiga aktörer.

3. Den politiska styrningen bygger på ett samarbets- eller partnerskapstänkande.

4. Den politiska verksamheten kännetecknas av en dominans för projektpolitik, dvs. politiken bygger på medel som skall användas i ett visst syfte under en begränsad tid.”⁸⁶

Samtliga punkter gäller för hur Glasrikeuppdraget har utformats och genomförts. Punkt två är något kortfattad i detta citat men avser hur olika myndigheter agerar som representanter för skilda intressen och agendor, snarare än som en samlad aktör som representerar en enhetlig offentlig sektor.

Utöver dessa kännetecken karaktäriseras den regionala utvecklingspolitiken av ett utpräglat flernivåstyre.⁸⁷ Flernivåstyre innebär att olika administrativa och politiska nivåer interagerar inom samma politikområde. I fallet regional utvecklingspolitik i Sverige ligger det formella ansvaret för politiken på regional nivå, men politik bedrivs även på andra styrningsnivåer. Staten agerar exempelvis genom att utforma övergripande strategier för den regionala utvecklingen⁸⁸ och genom specifika uppdrag som Glasrikeuppdraget. På överstatlig nivå agerar EU genom sammanhållningspolitiken och dess styrmedel strukturfonderna för att främja ett explicit flernivåstyre i regional utvecklingspolitik. Även kommunerna bedriver utvecklingspolitik genom insatser inom näringslivspolitik, arbetsmarknadspolitik och utbildningspolitik, i varierande grad i regional samverkan.

⁸⁴ Montin. 2010. *Kommunerna och flernivåstyrningen inom EU Inflytande, anpassning eller inbäddning.*

⁸⁵ Montin. 2007. *Kommunerna och klimatpolitiken.*

⁸⁶ Johansson. 2011. *Samordning av regionalt utvecklingsarbete. PM till Utredningen om den statliga regionala förvaltningen.*

⁸⁷ Montin. 2010. *Kommunerna och flernivåstyrningen inom EU Inflytande, anpassning eller inbäddning.*

⁸⁸ Regeringen. 2015. *En nationell strategi för hållbar regional tillväxt och attraktionskraft 2015–2020.*

Modeller för styrning i sådana här komplexa sammanhang studeras ibland under rubriken metastyrning⁸⁹ (eng. metagovernance). Metastyrning som kunskapsområde har ännu inte konsoliderats, men generellt handlar det om ”styrning av styrning”, det vill säga olika perspektiv på hur en politisk aktör främjar sina syften genom att påverka andra aktörer och deras interaktioner och ekonomiska och politiska förutsättningar. Ett perspektiv på hur metastyrning kan gå till i praktiken är organisationer som fungera som mellanhänder, intermediärer, som koordinerar aktörer och intressenter i ett sammanhang med komplexa styrningsstrukturer.⁹⁰

Intermediärer har inte studerats i betydande utsträckning inom statsvetenskapen, däremot inom forskning om regioner, näringsliv och innovationssystem. I forskning inom dessa områden har intermediärer betraktats som länkar i en kedja som översätter strategi till praktik och som främjar implementering av politik på regional nivå.⁹¹ Ur det perspektivet är intermediärorganisationer ett verktyg för mjuk styrning av politik som bidrar till regional utveckling. Intermediärbegreppet har också använts inom studier av regional utvecklingspolitik i Sverige⁹² med fokus på intermediärers roll i genomförandet av EU:s strukturfondsprogram. Kock och Wallo kallar en typ för regionala/kommunala intermediärer, vilket är organisationer som får uppdrag från olika styrningsnivåer att arbeta med regional utveckling, däribland kommun-/regionförbund, utvecklingspartnerskap eller rena projekt.⁹³

⁸⁹ Hedlund & Montin. 2009. *Governance på svenska*.

⁹⁰ Abbot m. fl. i Abbott, Genschel och Duncan (red.). 2015. *International Organizations as Orchestrators*. Cambridge, UK.

⁹¹ Laur. 2015. *Cluster initiatives as intermediaries: A study of their management and stakeholders*.

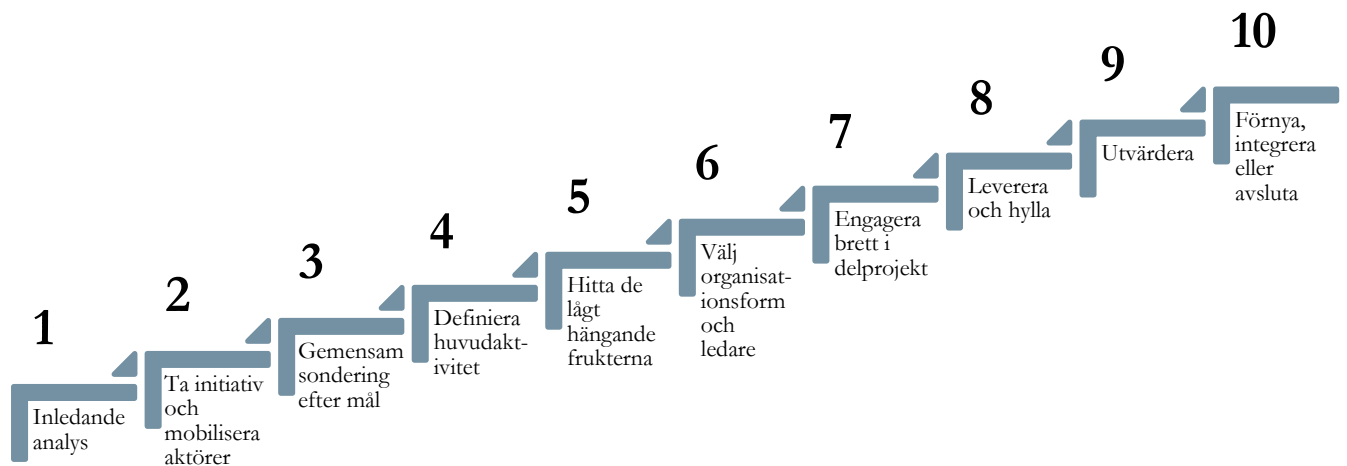
⁹² Ljungzell (red.). 2013. *Uppdrag kompetensförsörjning. Rollen som intermediär*.

⁹³ Kock & Wallo. 2013. *Begreppet intermediär*.

Bilaga 2: Tio steg till framgångsrik samverkan

I denna bilaga ges en sammanfattning av Oxford Researchs process för framgångsrik samverkan.

Figur 2. Illustration av "Tio steg till framgångsrik samverkan".



Steg 1: Inledande analys

Det första steget är att göra en inledande analys de kommuner som ska ingå i samarbetet. Några aktuella frågor en sådan analys bör besvara är:

- Vilka utmaningar står kommunen inför?
- Vilka problem ska samarbetet lösa?
- På vilket sätt är utmaningar och problem gränsöverskridande?
- Vilka andra typer av aktörer berörs av utmaningarna och problemen?

Det kritiska i denna fas är att få en god förståelse för vilken problemsituation kommunerna står inför.

Steg 2: Ta initiativ och mobilisera aktörer

I denna fas bör kommunen sondera fältet för aktörer som är nödvändiga för att få till ett välfungerande samverkan. Två moment är kritiska i denna fas. För det första är det viktigt att tänka representation. Berörda aktörer med viktiga resurser måste vara representerade. Samtidigt är det viktigt att mobilisera ”movers and shakers” inom kommunen eller regionen, det vill säga personer med en central roll och/eller stark drivkraft. Det är även viktigt att från kommunens sida tänka igenom vilken roll den ska spela och vilka som representera kommunen.

Steg 3: Gemensam sondering efter mål

Nästa steg är att diskutera vilka målsättningar samverkan ska ha. Detta är krävande då intressen ofta spretar åt olika håll från olika aktörers sida. Därför är det viktigt med en inkluderande process där alla aktörer ingår i utvecklandet av mål. Detta kommer säkra större uppslutning kring målen och ge ett gemensamt ägarskap till desamma. En annan viktig punkt är att målen och strategierna ska stå i samklang med de problem och utmaningar kommunen har. Detta betyder att lösningen även måste vara politiskt genomförbar. Idealiskt bör det etableras klara mål som överensstämmer med tillgängliga resurser, men samtidigt är det viktigt att hitta mål som alla deltagarna kan sluta sig till.

Steg 4: Definiera huvudaktivitet

Inom detta steg ska insatsområden definieras. Det handlar om att välja *hur* målen ska nås genom att prioritera några huvudaktiviteter. Dessa ska vara möjliga att genomföra inom en viss tid. Det är klokt att utveckla milstolpar för dessa så att vägen fram, och framgången, blir tydlig. Det är särskilt viktigt att mobilisera och förankra aktiviteterna hos de aktörer som är viktiga i igångsättningsfasen. Roll- och ansvarsfördelningen bör i denna fas vara klar.

Steg 5: Plocka de lågt hängande frukterna

Det kan vara smart att börja med enkla och konfliktfria uppgifter i ett nyetablerat samarbete, så att samarbetet uppnår snabba resultat. Det är nödvändigt att starta med aktiviteter som det finns enighet kring. För att bygga tillit i samverkan är det viktigt att starta med aktiviteter där alla blir ”vinnare”.

Steg 6: Välj organisationsform och ledare

När samverkan uppnått sin första seger ökar behovet för en starkare organisationsform. Det kan verka underligt att denna punkt är så pass sent, men anledningen är att det är nödvändigt att först skapa tillit, visioner och visa på resultat i samverkan innan detta komplexa och potentiellt konfliktrika steg uppnås. Att välja organisationsform är viktigt, men det behöver inte vara i form av stark formalisering. I denna fas är det vettigt att göra en genomgång vilka aktörer som ska vara formella deltagare i den vidare organisationen, då det inte är säkert att alla ska ha samma betydelse i det fortsatta samarbetet.

Steg 7: Engagera brett i delprojekt

Delprojekt innebär en konkretisering av de definierade huvudinsatsområdena. Det är i detta steg samverkan ska verkställas och resultat produceras. Det är en fördel att kunna vara flexibel i vilka aktörer som ska delta i vilka delprojekt, men för att inte riskera en urholkning är det viktigt att alla aktörer är inblandade i de övergripande, viktiga projekten. Flexibilitet kring lösningar är också viktigt och det bör vara möjligt med justering i linje med att samarbetet inser vad som fungerar och inte fungerar. I denna fas är det också möjligt att inkludera fler aktörer man anser vara relevanta. För att säkra förankring inom sina områden är denna fas viktig.

Steg 8: Leverera och hylla

Denna fas innebär skördandet av de frukter man sått i samarbetet. Det centrala i denna fas är att internt hylla de resultat man nått, vilket bygger starkare band i samverkan. Det är således också viktigt att hos respektive aktör peka på vad man verkligen uppnått för att förankra samverkan ytterligare hos respektive aktör.

Steg 9: Utvärdera

En utvärdering är viktig för att få kunskap om vilka element i samverkan som fungerat respektive vilka som inte fungerat och därmed lägga en lärandegrund för samverkan.

Steg 10: Förnya, integrera eller avsluta

Detta steg är knutet till utvärderingsfasen. Ska samverkan förnyas eller avslutas? Målen för samarbetet varierar ofta mellan klara projektmål och längre processmål. För de med längre tidshorisont är det viktigt att väga resultat mot insats. I denna fas kan det också vara klokt att värdera om samverkan bör vara cykliskt, till exempel följer valperioder, så att samverkan utvärderas och avtalas vidare medan aktörerna känner varandra väl.

**DANMARK**

Oxford Research A/S
Falkoner Allé 20
2000 Frederiksberg
Danmark
Tel: (+45) 3369 1369
office@oxfordresearch.dk

NORGE

Oxford Research AS
Østre Strandgate 1
4610 Kristiansand
Norge
Tel: (+47) 4000 5793
post@oxford.no

SVERIGE

Oxford Research AB
Norrländsgatan 11
103 93 Stockholm
Sverige
Tel: (+46) 08 240 700
office@oxfordresearch.se

FINLAND

Oxford Research Oy
Hesperiankatu 18 LH 2
00200 Helsinki
Finland
www.oxfordresearch.fi
office@oxfordresearch.fi

BRUXELLES

Oxford Research
C/o ENSR
5. Rue Archimède
Box 4, 1000 Brussels
www.oxfordresearch.eu
office@oxfordresearch.eu

LATVIJA

Baltijas Konsultācijas, SIA
Vilandes iela 6-1
LV-1010, Rīga, Latvija
Tel.: (+371) 67338804
info@balticconsulting.com
www.balticconsulting.com